



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE  
COSTOS PARA IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE  
MANTAS ARTESANALES CASO ARTESANIAS  
SUSARA”**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
CONTADURÍA PÚBLICA

**POR:** LUCERO SUSARA SUSARA

**TUTOR:** Mg. Sc. DEMETRIO ANCALLE CHOQUE

LA PAZ BOLIVIA

2019



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>CAPITULO 1 - MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	2
1.1.INTRODUCCIÓN .....	2
1.2.DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	3
1.2.1. TEMPORAL .....	3
1.2.2. ESPACIAL .....	3
1.3.DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	4
1.3.1. ARTESANIAS SUSARA .....	4
1.3.2. MISIÓN DE LA EMPRESA .....	6
1.3.3. VISIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.3.4. ESTRUCTURA ORGANICA .....	7
1.3.5. GAMA DE PRODUCTOS .....	8
1.3.6. MATERIALES E INSUMOS .....	11
1.3.7. MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN .....	12
<b>CAPITULO 2 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	14
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.1.1. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN ...	16
2.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS .....	16
2.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE .....	17
2.2.2. VARIABLES INDEPENDIENTES .....	17
2.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.3.1. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA .....	17



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	18
2.4. OBJETIVO .....	18
2.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
2.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	18
<b>CAPITULO 3 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
3.1. METODOLOGÍA .....	19
3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	19
3.2. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.2.1. OBSERVACIÓN .....	20
3.2.2. CUESTIONARIOS .....	20
3.2.3. ENTREVISTA .....	20
<b>CAPITULO 4 - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>21</b>
4.1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA .....	21
4.1.1. CONTABILIDAD .....	21
4.1.2. CONTABILIDAD DE COSTOS .....	22
4.1.3. COSTO DE PRODUCCIÓN .....	22
4.1.4. ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN .....	22
4.2. CONCEPTOS DE COSTOS .....	25
4.2.1. COSTO .....	25
4.2.2. COSTOS DIRECTOS.....	25
4.2.3. COSTOS INDIRECTOS .....	25



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

4.2.4. COSTOS VARIABLES .....	25
4.2.5. COSTOS FIJOS .....	26
4.2.6. COSTOS MIXTOS .....	26
4.3. GASTOS DE ADMINISTRACION .....	26
4.4. GASTOS DE DISTRIBUCION O VENTAS .....	26
4.5. PRECIO DE VENTA .....	27
4.6. PRECIO DE VENTA .....	27
4.7. PROCESOS SELECTIVOS .....	27
4.8. PROCESOS INTERMITENTES .....	27
4.9. SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS .....	28
4.10. SISTEMA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO .....	29
4.10.1. CARACTERISTICAS .....	29
4.11. CENTRO DE COSTOS .....	30
4.12. TERMINOS EN COMERCIO EXTERIOR .....	30
4.12.1. EXPORTACIÓN .....	30
4.12.2. COSTO CIF .....	30
4.12.3. COSTO FOB .....	31
4.12.4. COSTO FAS .....	32
<b>CAPITULO 5 - DIAGNOSTICO INICIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>33</b>
5.1. DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	33
5.1.1. RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA .....	36



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

5.1.2. REVISION DE LA MATERIA PRIMA .....	37
5.1.3. CONTROL DE PESO DE LANA Y ENTREGA A TEJEDORES .....	37
5.1.4. TEJIDO / ELABORACION .....	38
5.1.5. TEJIDO DE MACRAME Y TORCELADO .....	38
5.1.6. LAVADO .....	38
5.1.7. PLANCHADO .....	38
5.1.8. ETIQUETADO .....	38
5.1.9. EMPAQUE .....	39
5.1.10. ENTREGA / COMERCIALIZACION .....	39
<b>CAPITULO 6 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>40</b>
6.1. INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS .....	40
6.2. INTERPRETACION DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	43
7. CONCLUSIONES .....	51
<b>CAPITULO 7 - PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA IMPLANTAR EN LA PRODUCCION DE MANTAS ARTESANALES CASO “ARTESANIAS SUSARA .....</b>	<b>52</b>
7.1. ANALISIS Y SELECCIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS .....	52
7.2. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACION ..	52
7.3. FACTORES DE DECISION .....	52
7.4. SELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS A IMPLEMENTAR .....	56
7.5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS .....	58
7.6. ESTUDIO DE TIEMPOS .....	59



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

7.7. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE COSTO .....	61
7.8. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO .....	61
7.8.1. MATERIA PRIMA .....	61
7.8.2. MANO DE OBRA DIRECTA .....	61
7.8.3. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION .....	62
7.9. MATERIA PRIMA .....	63
7.10. MANO DE OBRA DIRECTA .....	63
7.11. DEPRECIACION .....	64
7.12. GASTOS GENERALES .....	65
7.13. ACUMULACION DE COSTOS .....	65
7.14. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	66
<b>CAPITULO 8 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
8.1. CONCLUSIONES .....	67
8.2. RECOMENDACIONES .....	67
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>70</b>



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las prendas de alpaca en Bolivia cuentan con una gran reputación, se constituye como uno de los materiales más sofisticados, de alta calidad, además de que cuenta con la propiedad de ser térmicas y durables.

La empresa Artesanías Susara con el afán de aprovechar las propiedades de la fibra de alpaca, gracias al conocimiento y experiencia que tiene en el mercado artesanal, tiene como actividad económica principal la producción, comercialización y exportación de mantas de lana de alpaca.

El manejo de los costos de producción en Artesanías Susara, habitualmente se realiza de forma empírica, razón por la cual la empresa cuenta con información limitada en cuanto a la producción de la amplia gama de productos que confecciona.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación además de pretender aplicar los conocimientos adquiridos, tiene la finalidad de realizar un aporte a la empresa objeto de estudio con la propuesta del diseño de una estructura de costos para implantar en la producción de mantas artesanales.

El proyecto de grado, ha sido desarrollado, aprobado y es de utilización por parte de la unidad de producción de la empresa Artesanías Susara, además fue realizado con el constante asesoramiento del tutor académico.



## CAPITULO 1

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1. INTRODUCCIÓN.

La producción de prendas de alpaca en Bolivia se centra principalmente en la zona occidental del país, los principales y más importantes productores se encuentran situados en la ciudad de la paz, cabe señalar que al ser prendas cien por ciento naturales y de alta calidad el principal mercado para este sector es en el exterior, con el paso de los años los productos realizados con fibra de alpaca fueron más demandados en Europa y Norteamérica.

La lana de alpaca es considerada una de las fibras más lujosas y finas del mundo, ya que tiene capacidades térmicas, es bastante suave, además de ser resistente, una prenda de alpaca tiene garantizado como mínimo cinco años de vida útil, es por este motivo que es un producto altamente demandado tanto a nivel nacional como internacional.

Durante décadas los productores de prendas a base de lana de alpaca realizaban sus tejidos con escasos conocimientos y de forma empírica, cabe resaltar que quienes confeccionaban tejidos eran de forma predominante las mujeres, ya que su arte generaba ingresos relativamente suficientes para cubrir gastos básicos del hogar, lo que las conducía a no considerar el arduo trabajo que representa confeccionar una prenda en forma artesanal, tejida a mano o en máquinas que requieren la manipulación de un tejedor o tejedora, el tiempo que se emplea, los costos de oportunidad, etc. La principal mano de obra se concentraba en el altiplano, los mismos desconocían sobre cuál debía ser el costo real de producción.

En la actualidad existe una amplia gama de prendas de alpaca, sin embargo, la prenda más vendida tanto a bolivianos como a extranjeros, son las mantas y mantillas de alpaca, las principales consumidoras de este producto son las mujeres, quienes muestran su preferencia hacia este producto por diferentes factores; abrigo, calidad,



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

precio, estética, durabilidad, moda etc. Razón por la cual la empresa “ARTESANÍAS SUSARA” se ven en la necesidad de tener el conocimiento exacto del proceso de producción desde un punto de vista sistemático y cuantitativo, que implica esta actividad económica.

Es en este sentido que surge la necesidad de implementar una estructura de costos para la producción de mantas y mantillas de alpaca confeccionadas de forma artesanal, con el afán de aportar a la empresa “ARTESANÍAS SUSARA”, una alternativa para tener el control y conocimiento pleno de la producción de dicho producto.

## **1.2.DELIMITACION DEL TEMA**

### **1.2.1. TEMPORAL**

La presente investigación, tomará como base de información los sucesos relacionados a los costos de producción desde el año 2000 al 2017, puesto que a lo largo de ese periodo se presentan fenómenos interesantes, en la empresa que es preciso puntualizar, con el fin de aportar datos relevantes que serán significativos y darán un curso a seguir a la investigación, de tal forma que el análisis cronológico de esta actividad económica se desarrolle en base a fundamentos y sucesos reales que influyen en la empresa, respecto de la producción y comercialización de mantas y mantillas de alpaca.

### **1.2.2. ESPACIAL**

El comportamiento de la empresa, que tiene como actividad principal de producción de mantas y mantillas de alpaca confeccionados de forma artesanal han manifestado cambios con el paso del tiempo, bajo esta concepción la problemática objeto de estudio, se centra en observar y analizar la producción de dicho producto y el o los métodos que utilizan para estimar los costos que representa esta actividad económica, es por eso que el espacio que abarcara la investigación se enfatiza en Bolivia y de forma más puntual en la ciudad de La Paz.



### **1.3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

#### **1.3.1. ARTESANIAS SUSARA**

Es una empresa manufacturera dedicada a la producción y comercialización de prendas confeccionadas a base de fibra de alpaca, se encuentra ubicada en la zona central de la ciudad de La Paz, inició sus actividades el año 1997 sin contar con una denominación o razón social que los identifique, más adelante el año 1998, la empresa registra su razón social con el nombre “ARTESANIAS SUSARA”.

En el año 2001 la empresa da un paso importante hacia la exportación, inicialmente realizaban envíos a Italia en cantidades significativas, posteriormente fueron adquiriendo mercado en Francia, España, México, Estados Unidos, este último se convierte en un mercado potencial para la empresa, tanto para las exportaciones como para la comercialización a turistas en las sucursales ubicadas en el centro de la ciudad de La Paz.

La producción de mantas y mantillas de alpaca se realiza de forma artesanal, tradicional y la cantidad a producir depende mucho de la demanda en relación a la temporada que atraviesa el negocio, el movimiento económico que esta presenta y los niveles de inversión en materia prima que la empresa está dispuesta a desembolsar.

Las causas que impulsan la producción y determinan las cantidades a producir para la comercialización son: la producción generada por estaciones del año, producción impulsada por la exportación, producción impulsada por pedidos o contrataciones eventuales, producción destinada a la comercialización directa, las mismas están sujetas a una serie de factores como ser:



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

✓ **Producción impulsada por estaciones del año.**

**TABLA N°1**

ESTACIÓN	DEMANDA DE MERCADO	CARACTERÍSTICAS	COLORES DE PREFERENCIA
VERANO	Nacional ↑↓ Extranjero ↓↓	La demanda de mantas incrementa en el mercado nacional por motivos climatológicos. Se implementan decoraciones con motivos propios de la estación, se invierte menos materia prima.	Celeste Verde Rosado Amarillo Naranja Turquesa Violeta Rojo blanco
INVIERNO	Nacional ↑↑ Extranjero ↑↑	La demanda incrementa en ambos mercados, se invierte mayor materia prima con el fin de confeccionar prendas que brinden más abrigo	Negro Blanco Gris Plomo Azul Rojo Café Beige Camel Nude
OTOÑO	Nacional ↑↑ Extranjero ↑↑	Se mantiene la demanda en ambos mercados, en los tejidos ingresa materia prima de manera habitual, sin incrementos si disminuciones.	Naranja Terracota Rojo Café Beige Gris Amarillo Violeta Mostaza
PRIMAVERA	Nacional ↓↓ Extranjero ↓↓	Ambos mercados disminuyen el consumo levemente, la producción desacelera.	Rosado Naranja Amarillo Celeste Verde Turquesa Violeta

**Fuente:** Artesanías Susara.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

- ✓ **Producción impulsada por exportación**, es un factor importante pues las cantidades a producir estarán sujetas a la preferencia del interventor interesado en comercializar el producto en el extranjero, y el nivel de ventas que se tenga de forma mensual.
- ✓ **Producción impulsada por pedidos**, generalmente este tipo de producción se da por contrato con clientes que compran el producto, pero no la marca.
- ✓ **Producción destinada a la comercialización directa**, es decir del productor al consumidor.

### 1.3.2. MISION DE LA EMPRESA.

Somos una empresa dedicada a aprovechar las fibras de calidades superiores de la alpaca, mediante el tejido de artesanía textil hecho a mano y en telares. Ofrecemos productos de alta calidad (100% alpaca), con diseños innovadores a clientes exclusivos de Bolivia y del mundo. Gracias a la producción de nuestros productos, contribuimos a la generación de fuentes de empleo, al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores artesanos. Desde nuestra tradición cultural andina, promovemos el desarrollo endógeno, humano y sostenible; el comercio justo.

### 1.3.3. VISION DE LA EMPRESA.

Ser una empresa líder y pionera en el aprovechamiento sostenible de la fibra de las alpacas, mediante la elaboración de artesanía textil exclusiva hecha a mano, en telares, con altos estándares de calidad, sustentada en el manejo de técnicas textiles ancestrales, la innovación de diseños y posicionada en los mercados exclusivos de Bolivia y del mundo. Con reconocimiento en la promoción del desarrollo endógeno, humano y sostenible; el cuidado, la conservación de los camélidos y la promoción de las buenas prácticas de comercio justo.



### 1.3.4. ESTRUCTURA ORGANICA.

FIGURA N°1



Fuente: Artesanías Susara.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

### 1.3.5. GAMA DE PRODUCTOS

La empresa Artesanías Susara cuenta con una gama de 6 productos en materia de mantas artesanales y cada una de ellas es elaborada a base de fibra de alpaca la clasificación de los productos es la siguiente:

- Manta de color entero
- Manta mil rayas
- Manta cuadriculada
- Manta brocado
- Manta con macramé de seda
- Manta con macramé de seda y bordado.

**FIGURA N° 2**  
**Manta Color Entero**





PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**FIGURA N° 3**

**Manta mil rayas**



**FIGURA N° 4**

**Manta Cuadriculada**





PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**FIGURA N° 5**  
**Manta Brocado**



**FIGURA N° 6**  
**Manta con Macramé de Seda**





**FIGURA N° 7**

**Manta con Macramé de seda y Bordado**



**1.3.6. MATERIALES E INSUMOS**

Entre los principales materiales e insumos de uso se encuentra: la lana de alpaca en los diferentes colores disponibles, la cinta de seda, hilo de bordar, etiquetas bordadas, tijeras, etc.

**FIGURA N° 8**

**LANA DE ALPACA, SEDA DE MACRAMÉ**





### 1.3.7. MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

La maquinaria de principal intervención en el proceso productivo es el telar (maquina artesanal de madera), máquina de coser (recta), máquina bordadora computarizada, plancha de capacidad industrial.

**FIGURA N° 9**  
**TELAR ARTESANAL DE MADERA**



**FIGURA N° 10**  
**MAQUINA RECTA DE COSER**





PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**FIGURA N° 11**  
**MAQUINA BORDADORA COMPUTARIZADA**





## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

#### 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Bolivia existen diversas empresas unipersonales, dedicadas a la producción y comercialización de prendas de alpaca que en un principio nacieron de emprendimientos pequeños que solo tenían la aspiración de generar recursos suficientes para la sustentación de familias, es por eso que se presenta un patrón donde se refleja que la mayoría de los productores iniciaron con conocimientos empíricos, en consecuencia, se conformaban con ganancias relativamente bajas, y no toman en cuenta ciertos aspectos que le dan un mayor costo a cada producto terminado o las pérdidas naturales que se pueden presentar durante el proceso de producción de cada prenda.

En la ciudad de La Paz las principales empresas que proveen de materia prima son; ALTIFIBERS y COPROCA, ambas tienen precios relativamente elevados, en comparación con empresas proveedoras de materia prima en Perú, esta condición genera un impacto importante para las empresas dedicadas a este rubro ya que una prenda producida en Bolivia tiene mayor costo de venta que en Perú, lo que ocasiona que inconscientemente los productores de prendas de alpaca en Bolivia pierdan participación en el mercado por tener precios poco atractivos para los clientes.

La empresa “Artesanías Susara” no es la excepción por varios factores, ya que presenta un vacío en el funcionamiento de la producción de mantas y mantillas de alpaca, pues no cuenta con una estructura de costos que muestre detalladamente los procesos que se atraviesan para obtener el producto terminado, el tiempo estimado para la producción de una determinada cantidad de productos, presenta una mora que puede convertirse en una pérdida económica, no se tiene claramente establecido un límite de producción, los controles que se efectúan son realizados de forma empírica.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

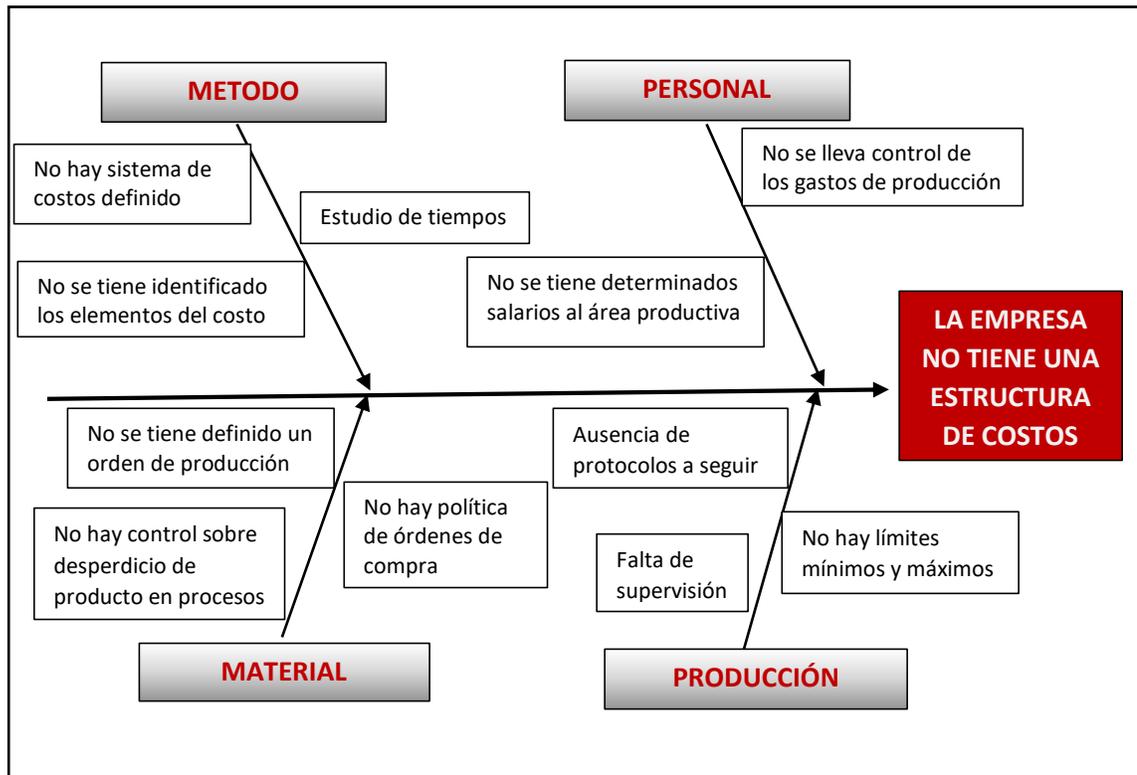
**TABLA N° 2**  
**CUADRO ILUSTRATIVO DEL PROBLEMA**

SÍNTOMA	CAUSA	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
Producción con conocimiento empírico	La empresa nace como un emprendimiento familiar, con la única aspiración de satisfacer necesidades básicas del hogar, sin considerar que llegarían a tener un crecimiento importante en el rubro.	Es evidente que al administrar una empresa de forma empírica, se puede conseguir resultados satisfactorios sin embargo, es altamente susceptible a sufrir pérdidas tanto económicas como de tiempo y materiales.	Para controlar la situación por la que atraviesa la empresa, particularmente este problema, la mejor manera de hacer frente es, capacitar al personal responsable de producción de forma aplicada y profesional.
Falta de control al área productiva.	Ausencia de registros de información emergente del área de producción.	Gracias a la incertidumbre que se tiene por la falta de controles, es inevitable incurrir en pérdidas significativas para la empresa.	Con la inserción de una estructura de costos para la producción, automáticamente se toma el control respectivo, necesario y suficiente para combatir dicho síntoma.
Información insuficiente que determine los costos de producción	La información que registra la empresa es escasamente básica, se presentan datos bastante generales, se ignoran varios costos y gastos adicionales que no tienen relación directa pero si van ligados a los costos de producción de la empresa.	Se puede esperar que no se cuente con la cantidad de recursos necesarios, tanto económicos como materiales, para la producción que requiere la empresa según los niveles de ventas y salidas de productos terminados.	Remitir información emergente de la estructura de costos, al final del proceso productivo, sobre los costos incurridos en el proceso de producción, en cuanto a necesidades con fines productivos.

**Fuente:** Propia



**FIGURA N° 12**  
**CAUSAS DEL PROBLEMA**



**Fuente:** Propia

#### 1.4.1. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué la empresa Artesanías Susara no implementa una estructura de costos para la producción de mantas y mantillas de alpaca, siendo una de las empresas que tiene una importante participación en el mercado?

#### 1.5. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

En el presente trabajo de investigación se sostiene que la empresa objeto de estudio no cuenta con una estructura de costos de producción, que les permitiría determinar el costo unitario de producción y tener un adecuado control del área de producción, dado que tendrían datos precisos sobre los costos que implica cada proceso.



### **1.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE.**

La variable dependiente se basa en la hipótesis que se plantea, en cuanto la empresa implemente una estructura de costos, que permita determinar el costo unitario de producción, en consecuencia, se tendrá conocimiento preciso de los costos de producción y el control al área productiva será más eficiente.

### **1.5.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.**

- ✓ La empresa aplica solo conocimiento empírico y la experiencia que adquirió con los años de vigencia en el mercado.
- ✓ El costo de la producción está representado, por la adquisición de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación que son los elementos que conforman el costo de un producto.
- ✓ La demanda de mantas de alpaca por el mercado exterior, está sujeto a las exportaciones y el precio de venta.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL**

La implementación de una estructura de costos, pretende contribuir al personal responsable de la producción y la gerencia de la empresa Artesanías Susara, con un adecuado control y conocimiento pleno de los costos que implica la producción de mantas y mantillas a base de fibra de alpaca.

### **1.6.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

La presente investigación considera la elaboración de una estructura de costos para ser aplicado en el ámbito de la producción de mantas y mantillas de alpaca confeccionadas de forma artesanal, a fin de evitar pérdidas económicas, deterioro de maquinaria, desperdicio de materia prima, realizar un adecuado control y mantenimiento de los talleres, en consecuencia obtener mayor eficiencia y eficacia



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

en los procesos que genere mayores beneficios económicos para satisfacer los objetivos establecidos.

### **1.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La aplicación de la estructura de costos, permitirá;

- Optimizar el proceso de producción de mantas y mantillas de fibra de alpaca.
- Mayor aprovechamiento de materia prima.
- Conocimiento pleno de las fases y los costos que implican cada una de ellas.
- Aceleración para obtener productos terminados.
- Adecuado control del presupuesto destinado a los costos de producción.
- Determinar los límites mínimos y máximos de producción.

## **1.7.OBJETIVO**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer la aplicación de una estructura de costos diseñada específicamente para la producción de mantas y mantillas de fibra de alpaca, como una herramienta de adecuado control de los costos de producción.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Mejorar los índices de producción y productividad de las mantas de alpaca.
- Fortalecer y desarrollar capacidades en el personal operativo de producción.
- Promover el fortalecimiento institucional y organizacional de la empresa.
- Identificar las actividades del proceso de producción de la empresa para garantizar la fabricación de mantas y mantillas de alpaca.
- Determinar las necesidades de recursos financieros y su asignación al departamento de producción.



## CAPITULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. METODOLOGÍA.

##### 3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación la metodología a emplear, contemplará los métodos adecuados para el tema de estudio.

✓ ***Método Deductivo.***

La aplicación de este método nos conducirá a un razonamiento que parte de datos generales a conclusiones con datos particulares.<sup>1</sup>

✓ ***Método Inductivo.***

A través de este método podremos analizar las situaciones particulares, mediante un estudio individual de los hechos que formulan conclusiones generales.<sup>2</sup>

✓ ***Método Analítico***

Mediante la aplicación de este método se desglosa las secciones que conforman la totalidad del caso a estudiar, establece las relaciones causa efecto y naturaleza, en base a los análisis realizados con la finalidad de conseguir analogías y nuevas teorías para comprender conductas.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo;” Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”, Edit. Mc Graw Hill, 2da Edición, Colombia, 1995, Pág. 15.

<sup>2</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la investigación” sexta edición, INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. México D.F, Pág. 92

<sup>3</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la investigación” sexta edición, INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. México D.F, Pág. 93



## **3.2. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.**

### **3.2.1. OBSERVACIÓN.**

Desde una perspectiva bastante amplia, se pretende analizar el comportamiento de la organización en el área de producción, tomando en cuenta que esta técnica permitirá al observador, determinar las actividades cotidianas dentro de la organización y respecto de la producción.

### **3.2.2. CUESTIONARIOS.**

Esta es una técnica diseñada para recopilar información en forma precisa y adecuada de tal manera que nos permita identificar elementos necesarios que nos ayuden en el desarrollo de la investigación.

Los cuestionarios deben dirigirse al personal que tenga relación directa con los procesos de producción y los costos de los mismos ya que es el tema al que va orientado la investigación.

### **3.2.3. ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica mediante el cual se recaba información importante y de interés específico, sobre un determinado tema, consiste en realizar una serie de preguntas de forma personal a los principales involucrados en el tema de investigación.

La presente técnica permitirá la recolección de datos acerca de las actividades, el manejo, control y métodos que aplican para la producción de mantas de fibra de alpaca.



## CAPITULO 4

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 4.1.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

##### 3.3. CONTABILIDAD

“La contabilidad es la ciencia que proporciona información de hechos económicos, suscitados en una empresa para medir y analizar la realidad económica, las operaciones de las organizaciones, con el fin de facilitar la dirección y el control presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática, cronológica y ordenada para las distintas partes interesadas”.<sup>4</sup>

Dentro de la contabilidad se registran las transacciones, cambios internos o cualquier otro suceso que afecte económicamente a una entidad.

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a sus usuarios, en la toma de decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.

Es una disciplina que sigue el método para generar y después aplicar cierta teoría y también procesos, los cuales son:

- **Teoría contable:** Conjunto conformado por reglas, normas, principios, técnicas, procedimientos, criterios e instrumentos que son la base de la contabilidad.
- **Proceso contable:** Conjunto de pasos que forman parte del desarrollo para el cumplimiento de las metas que tiene una entidad, los cuales

---

<sup>4</sup> Ayaviri García Daniel. CONTABILIDAD BASICA Y DOCUMENTOS MERCANTILES, 1º edición; editorial “N-DAG”, Argentina, Pág. 10



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

son: *sistematización, valuación, procesamiento, evaluación* y por último el resultado en *información*.<sup>5</sup>

## **6.2 CONTABILIDAD DE COSTOS.**

La contabilidad de costos es un sistema de información con el que se establece el costo incurrido al realizar un producto y la forma como fue generado, para cada una de las actividades en las que se desarrolla el proceso productivo.<sup>6</sup>

## **6.3 COSTO DE PRODUCCIÓN**

Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final.<sup>7</sup>

### **6.3.1 ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.**

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

#### **a. MATERIA PRIMA**

Es todo el material que hace parte integrante del producto terminado y se puede identificar de manera clara dentro del mismo. La materia prima se divide en dos grupos a saber:

*Material directo:* Es aquella parte del material que se puede identificar cuantitativamente dentro del producto terminado y cuyo importe es considerable.

---

<sup>5</sup> VARGAS Miguel C, VARGAS Juan O; “Contabilidad Básica”. Edit. Educación y cultura Cochabamba – Bolivia. Pág. 12

<sup>6</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte. Pág. 4

<sup>7</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. Universidad Nacional De Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 1



*Material indirecto:* Es aquel material que no se identifica cuantitativamente dentro del producto o aquel que, identificándose, no presenta un importe considerable.

Si se observa con detenimiento, para considerar la materia prima como material directo, se deben reunir dos condiciones que son: un importe considerable y saber cuánto de este material hay en cada unidad del producto terminado. Lo anterior obedece al tratamiento que se le da a cada uno de los materiales, ya que el material directo e indirecto tiene tratamiento distinto, como podrá observarse al desarrollar las distintas técnicas de costeo.<sup>8</sup>

#### **b. MANO DE OBRA**

Es la remuneración en dinero o en especie que se da al personal que labora en la planta productora. Se divide en dos grupos a saber:

- *Mano obra directa:* Es la remuneración que se ofrece en dinero o en especie al personal que efectivamente ejerce un esfuerzo físico dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final.
- *Mano obra indirecta:* Es la remuneración del personal que, laborando en la planta productora, no interviene directamente dentro de la transformación de la materia prima en un producto final.<sup>9</sup>

#### **c. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF):**

Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos al material directo y mano de obra directa. Dentro de ellos están:

---

<sup>8</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. Universidad Nacional De Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 1

<sup>9</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. Universidad Nacional De Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 2

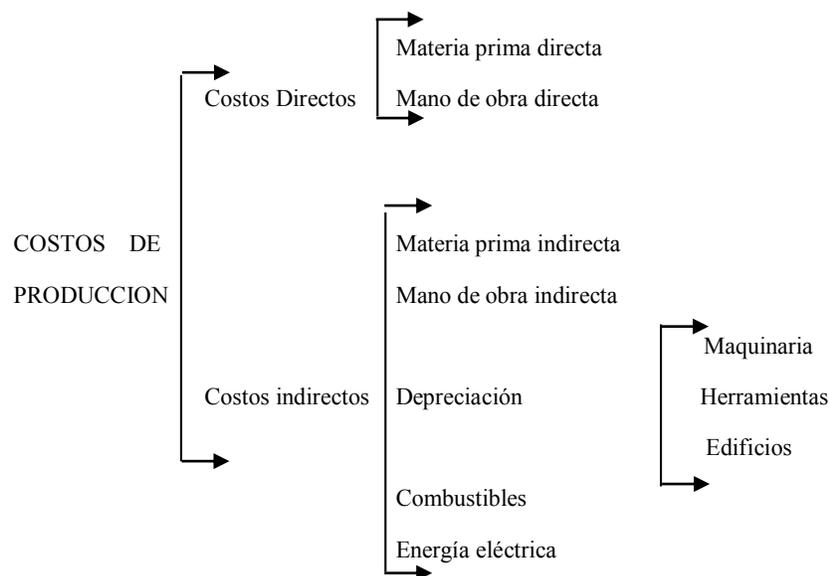


PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

- Material indirecto
- Mano obra indirecta
- Servicios públicos
- Arrendamientos
- Depreciación maquinaria
- Combustible
- Implementos para aseo de fábrica.<sup>10</sup>

#### d. COSTOS EN RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN

Los costos pueden clasificarse de acuerdo con su naturaleza y con su relación con la producción de bienes y servicios. Esta clasificación está estrechamente relacionada con los elementos de costo de un producto (materia prima directa, mano de obra directa, y costos indirectos), y con los principales objetivos de la planeación y control.<sup>11</sup>



**Fuente.** Texto administración de costos; Demetrio Ancalle Choque.

<sup>10</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. Universidad Nacional De Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 3

<sup>11</sup> ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Administración de Costos”; Pág. 26



**e. COSTOS PRIMOS.**

Son los materiales directos y la mano de obra directa estos costos se relacionan en forma directa con la producción. La fórmula es la siguiente:

$$CD = MPD + MOD$$

**f. COSTOS DE CONVERSIÓN.**

Los costos que se relacionan en la transformación se consideran como costos de conversión y son los materiales directos en productos terminados con relación a la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. La fórmula es la siguiente:

$$CC = MOD + CIF$$

**6.4 CONCEPTOS DE COSTOS**

**6.4.1 COSTO**

Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtendrá sus ingresos.<sup>12</sup>

**6.4.2 COSTOS DIRECTOS.**

Son todos aquellos que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto.<sup>13</sup>

**6.4.3 COSTOS INDIRECTOS.**

Son todos aquellos que no se pueden identificar con una actividad determinada.<sup>14</sup>

**6.4.4 COSTOS VARIABLES.**

Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 2

<sup>13</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 4

<sup>14</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 4

<sup>15</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 4



#### **6.4.5 COSTOS FIJOS.**

Son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción.<sup>16</sup>

#### **6.4.6 COSTOS MIXTOS.**

Son costos que tienen dos elementos; uno fijo y uno variable dentro de los mismos se pueden identificar como costos mixtos o semivARIABLES:

- Supervisión
- Mantenimiento y reparaciones
- Inspección
- Costos del departamento de servicios
- Alquiler de vehículo de despacho
- Servicios
- Beneficios adicionales<sup>17</sup>

### **6.5 GASTOS DE ADMINISTRACION**

Son los gastos operacionales de administración ocasionados en el desarrollo del objeto social del ente económico. Se incluyen básicamente los aspectos relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización, incluyendo las actividades ejecutivas, financieras, comerciales y legales<sup>18</sup>

### **6.6 GASTOS DE DISTRIBUCION O VENTAS**

Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo principal del objeto social del ente económico y están directamente relacionados con las actividades de ventas. Se incluye básicamente los aspectos relacionados con: distribución, publicidad, promoción, mercadeo y comercialización.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 5

<sup>17</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte; Pág. 5

<sup>18</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. U. Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 2

<sup>19</sup> ROJAS MEDINA RICARDO ALFREDO; “Sistemas De Costos”. Universidad Nacional De Colombia. Medellín – Colombia. Pág. 2



## **6.7 PRECIO DE VENTA**

El precio de venta es igual al costo total más el margen de utilidad a obtenerse en la venta de un producto. La determinación del precio de venta en función al margen de ganancia solo es posible cuando la empresa no tiene competencia en el mercado.

En caso de existir competencia en el mercado el precio de venta se determinará sobre la base de los precios de mercado y la calidad del producto.<sup>20</sup>

## **6.8 PROCESO**

Es una de las varias etapas por las que tiene que pasar el producto durante su manufactura. Pueden estar totalmente seriados y entonces, el producto tiene que pasar en línea por cada uno de ellos o puede ser que los diferentes productos pasen solo por algunos procesos y otros no.

## **6.9 PROCESOS SELECTIVOS**

Es cuando varios productos se producen a partir de la misma materia prima inicial. Cuando resulta más de un producto de un proceso de producción, los productos se denominan productos conjuntos o sub-productos, dependiendo principalmente de su valor de venta relativo.<sup>21</sup>

## **6.10 PROCESOS INTERMITENTES**

Los procesos productivos intermitentes generan gran variedad, de productos de bajo volumen cada uno, los cuales pueden ser pedidos o proyectos únicos de gran escala, cada pedido tiene su propia característica, secuencia y tiempo de tratamiento, demoras y especificaciones; son de alta flexibilidad.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Administración de Costos”; Pág. 28

<sup>21</sup> ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Contabilidad de Costos ”; Pág. 15

<sup>22</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” segunda parte. Pág.2



## 6.11 SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS

Es un sistema que permite controlar, registrar y acumular los elementos del costo de producción por centros de costos o departamentos de producción y servicios.

Este sistema es aplicable en aquellas industrias que fabrican productos similares en grandes cantidades y en forma continua a través de una serie de procesos productivos.

Un sistema de costos por procesos tiene las siguientes características:

- Los costos se acumulan y registran por departamentos o centros de costo.
- La transformación de las materias primas se realiza en uno o varios procesos consecutivos.
- El costo unitario se determina dividiendo el costo total por centro acumulado entre las unidades equivalentes por cada artículo o tipo de artículo producido.
- Se cuantifica la producción por kilos, metros litros, metros cúbicos, piezas, etc.
- La producción es uniforme porque siempre se refiere a un solo tipo de productos.
- Es necesario considerar un periodo de costos para proceder a determinar el costo unitario.<sup>23</sup>

Los procesos son continuos hasta llegar al almacén de artículos terminados.

---

<sup>23</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” segunda parte. Pág.2



## **6.12 SISTEMA DE COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO**

El sistema de costos por órdenes de trabajo es el procedimiento mediante el cual los costos se acumulan por lotes o por el conjunto de los artículos producidos, bajo este sistema, los costos se identifican directamente con cada trabajo.

El sistema de contabilidad de costos por órdenes de trabajo es especialmente apropiado cuando la producción consiste en trabajos o procesos especiales, especialmente en las industrias que tienen las particularidades de producción donde el tiempo requerido para fabricar un producto es relativamente largo.<sup>24</sup>

### **6.12.1 CARACTERÍSTICAS**

El sistema de costos por órdenes de trabajo por la forma de operar presenta las siguientes características:

- La característica fundamental de este sistema radica en el hecho de que la producción se realiza en función a pedido de lotes específicos de productos.
- La operación de fabricación comienza con la emisión de una orden de producción y se signa un número de identificación.
- Permite la acumulación por separado de los tres elementos del costo para cada orden de trabajo.
- No es necesario determinar la producción equivalente, para conocer los costos unitarios.
- Permite controlar en forma analítica por lotes de producción.
- Su contabilización es por cada orden de producción.
- El costo unitario se calcula al final del proceso de producción.

---

<sup>24</sup> ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Administración de Costos”; Pág. 84



También en los costos por órdenes, se permite la producción de diferentes tipos de artículos, sin que ello signifique la interrupción del proceso productivo.<sup>25</sup>

### **6.13 CENTRO DE COSTOS**

El centro de costos o departamento, es una división funcional principal de una fábrica donde se ejecuta el proceso de transformación de materia prima o material directo hasta obtener un producto o servicio determinado; según el tipo de producto a manufacturarse, los costos se transfieren a los diferentes centros o departamentos en forma permanente.<sup>26</sup>

### **6.14 TERMINOS EN COMERCIO EXTERIOR**

#### **6.14.1 EXPORTACION**

Es la salida con destino a otro país o a una zona franca industrial, de mercaderías que hayan tenido circulación libre o restringida.<sup>27</sup>

#### **6.14.2 COSTO CIF**

CIF es un término del comercio internacional (conocido como *Incoterm*) **para referirse al costo, seguro y flete de la logística marítima o fluvial** que tanto el vendedor como el comprador de una transacción comercial deben respetar y negociar.

CIF es el *Incoterm* con mayor cobertura en términos de costo, seguro y flete, los derechos y obligaciones de estos tres aspectos cubren diferentes etapas de la logística y del transporte.

Con el CIF, **el vendedor** se compromete a cubrir los gastos de envío, seguros y documentación de la logística y del transporte **desde las bodegas del vendedor hasta el embarque de la mercancía al barco en el puerto de origen.**

---

<sup>25</sup> ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Administración de Costos”; Pág. 85

<sup>26</sup> FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” segunda parte. Pág.3

<sup>27</sup> GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, ley general de aduanas. 2015.



La forma correcta de usar las siglas es primero poner la sigla *Incoterm* acordada entre comprador y vendedor, seguido del puerto de destino y la versión *Incoterm* que se usó.<sup>28</sup>

### 6.14.3 COSTO FOB

FOB es una abreviatura que corresponde a las iniciales de la frase en inglés '*Free on board*' que en español significa “Libre a bordo”, y pertenece a la lista de Incoterms (términos internaciones de comercio).

Como tal, FOB es un acuerdo de compraventa utilizado en el comercio internacional para referirse a las condiciones, derechos y obligaciones que existen tanto para el comprador como para el vendedor.

Es importante resaltar que el término FOB debe ser utilizado única y exclusivamente para aquellas transacciones en el cual el medio de transporte sea un buque, es decir, que el traslado de la mercancía puede ser realizado por mar o fluvial, ya que en algunas ocasiones es utilizado erróneamente para expresarse sobre traslados realizados por vía aérea o ferrocarril.

Las partes involucradas en una compraventa internacional deben tener muy en cuenta el uso y manejo de los Incoterms ya que, estos determinaran las obligaciones, deberes y responsabilidades de cada una de ellas. Cuando estamos en presencia del Incoterm FOB es para resaltar que el traslado del riesgo y responsabilidad de la mercancía ocurre una vez que esta se encuentra a bordo del buque de carga.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> AGENCIA NACIONAL DE ADUANAS, ley general de aduanas.

<sup>29</sup> AGENCIA NACIONAL DE ADUANAS, ley general de aduanas.



#### 6.14.4 COSTO FAS

Este término pertenece al comercio internacional, FAS es un acrónimo de la lengua inglesa que significa "*Free alongside ship*" que en español significa "franco acostado del buque". En relación al FAS, el vendedor termina con sus obligaciones una vez que coloca la mercancía al costado del buque, trasladando el riesgo de pérdida o daño al comprador en ese momento.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> AGENCIA NACIONAL DE ADUANAS, ley general de aduanas.



## CAPITULO 5

### DIAGNOSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

#### 5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

El proceso de producción de la empresa se divide en diez (10) etapas, desde la recepción y almacenamiento de la materia prima, hasta la entrega de productos terminados destinados ya sea a la comercialización, exportación o pedidos por contrato, las cuales se desarrollan de manera independiente y siguen el flujo, tal como se observa en la figura 3.

#### ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.

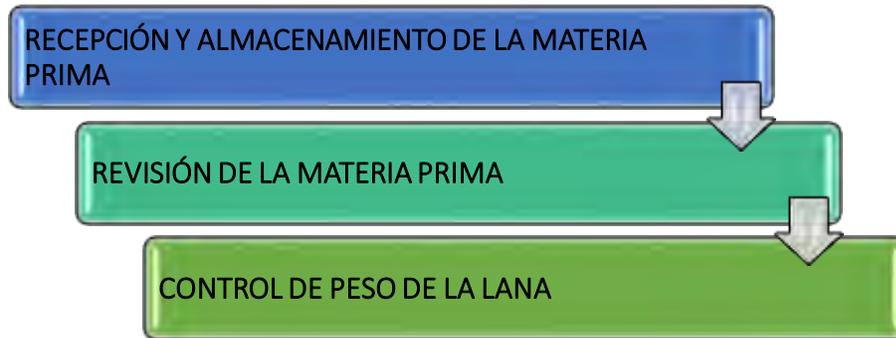
FIGURA N° 13



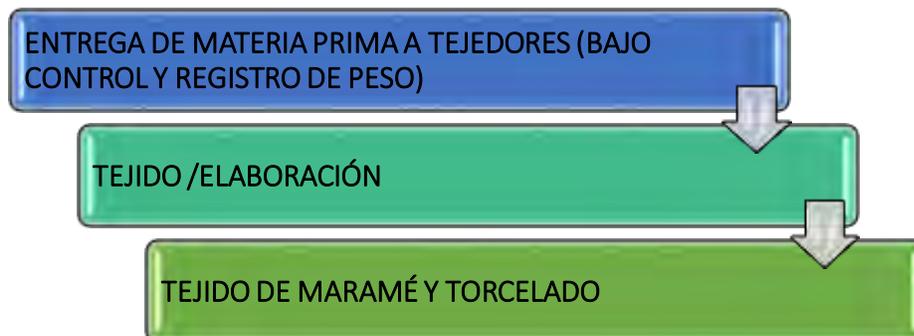
Fuente: Propia.



**FIGURA N° 14**  
**ESQUEMA DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**



**FIGURA N° 15**  
**ESQUEMA DEL PROCESO DE TEJIDO**



**FIGURA N°16**  
**ESQUEMA DEL PROCESO DE LIMPIEZA Y ACABADO**





PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

**TABLA N° 3**  
**DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE**  
**PRODUCCIÓN**

<b>N°</b>	<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Recepción de materia prima	En esta etapa se acopia la lana de alpaca, la seda (utilizada para el macramé), además de otros materiales decorativos.
2	Revisión de materias primas.	Se controla mediante la inspección de cada paquete de lana que llega, realizando el pesaje de cada paquete, y en el caso de la seda se realiza el conteo de las unidades y los colores solicitados.
3	Control de peso de lana y entrega a tejedores.	En esta etapa se decide la distribución de la lana, se debe pesar y registrar la cantidad de kilos de lana que se entregará posteriormente a los tejedores.
4	Confección/ Elaboración.	Este es el proceso principal y que además requiere mayor tiempo, los tejedores son los responsables de la confección que se realiza en forma de tela, posteriormente se encargaran de individualizar en unidades.
5	Tejido de macramé y Torcelado.	En este punto se entrega las unidades seccionadas de tela de alpaca al personal de especialidad macramistas, quienes se encargan de realizar el acabado de los bordes de la manta con una técnica de trenzado decorativo, ya sea con la misma lana de la tela o con la seda para macramé.
6	Lavado.	Una vez terminada la etapa 5 se procede al lavado y secado de cada unidad de producto terminado.
7	Planchado.	Planchar las mantas es una etapa esencial, que le da calidad al producto y de esta manera toma su forma final.
8	Etiquetado.	Se procede a etiquetar cada unidad de producto terminado una vez se realice la inspección de calidad.
9	Empaque	Luego de etiquetar las prendas, se procede a empacar el producto en las diferentes presentaciones.
10	Entrega/ comercialización	En el caso de la entrega se realiza en almacenes en la sección destinada a contratos y/o exportaciones. Para el caso de las entregas destinadas a la comercialización se deposita en almacenes para luego llevar bajo inventario a la casa matriz quien abastecerá a las diferentes sucursales según la necesidad amerite.

Fuente: Propia



**TABLA N° 4**

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SUB ETAPAS DE PRODUCCIÓN**

PROCESO	ETAPAS	DESCRIPCION
Adquisición de materia prima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción y almacenamiento de materia prima</li><li>• Revisión de la materia prima</li><li>• Control de peso de la lana</li></ul>	Durante la etapa de adquisición de materia prima se debe pasar por las 3 etapas anteriormente mencionadas, con la finalidad de tener un control sobre el estado y la cantidad de lana que se recibe desde los proveedores.
Tejido / Elaboración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de lana a tejedores</li><li>• Tejido de mantas</li><li>• Tejido de macramé y torcelado</li></ul>	El proceso de tejido consta de 3 etapas principales, en esta fase de la producción se realiza el tejido de forma artesanal, para ello se cuenta con personal capacitado, mismo que es responsable de administrar los tiempos de la elaboración de cada unidad terminada y realizar la entrega a tiempo.
Limpieza / Acabado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavado</li><li>• Planchado</li><li>• Etiquetado</li><li>• Empacado</li><li>• Entrega / comercialización</li></ul>	Es la etapa final del proceso productivo, consta en dar limpieza en general, sellar con la marca de la empresa mediante la etiqueta, realizar el empaque como forma de presentación final del producto y finalmente entrega a pedidos u contratos de exportación, ingreso a inventarios de mercaderías destinadas a la comercialización directa.

**5.1.1. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA.**

El aprovisionamiento de la empresa se hace mediante proveedores de empresas productoras de fibra de alpaca, entre las principales están Coproca S.A, Altifibers S.A, las cuales llevan la materia prima solicitada hasta las instalaciones de la empresa, en un rango



de entre 10 a 15 días después de la solicitud, según la magnitud de las cantidades a producir de la empresa.

### **5.1.2. REVISIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

En este punto se hace una inspección a cada lote de lana y se procede al conteo de los paquetes solicitados, el control se realiza con la finalidad de asegurar que llegó la cantidad exacta de kilogramos requeridos, posteriormente se debe pesar cada paquete de lana para así cerciorarse de la exactitud del peso neto.

En el caso de la seda para macramé, la inspección se realiza mediante el conteo de cada unidad, el cotejo de la lista de colores solicitados contra colores recibidos y finalmente se revisa el estado en que llegó cada madeja de seda.

### **5.1.3. CONTROL DE PESO DE LANA Y ENTREGA A TEJEDORES.**

Este proceso se realiza por fases y considerando la habilidad, especialidad de cada uno de los trabajadores de la empresa.

- ✓ Se debe determinar el modelo de manta a producir.
- ✓ Se debe seleccionar los colores que se producirán.
- ✓ El responsable de producción escogerá al personal apto para la producción.
- ✓ En presencia del trabajador se realiza el pesaje de la lana, según la necesidad amerita.
- ✓ Se registra la cantidad de kilos que se entregara al tejedor.



#### **5.1.4. CONFECCIÓN / ELABORACIÓN**

Una vez se entrega al tejedor la lana previamente pesada, él se encargará de tejer las mantas, en forma de tela, utilizando una maquina artesanal (TELAR), cada manta será confeccionada según las medidas acordadas con el jefe de producción, el tiempo de duración de este proceso está sujeto a la cantidad de mantas que se solicite al tejedor y las dimensiones de las mismas.

#### **5.1.5. TEJIDO DE MACRAMÉ Y TORCELADO.**

En cuanto se tienen las mantas previamente seccionadas en unidades, las especialistas en el área, se encargan de realizar el trenzado de las mantas en los bordes de cada una de ellas, este proceso se puede realizar con la misma lana de alpaca a continuación de la tela o en el caso de la manta con macramé de seda se debe realizar un proceso adicional; es el de costurar los bordes y a continuación montar la seda para realizar el macramé.

#### **5.1.6. LAVADO**

El personal encargado de este proceso no trabaja bajo subordinación por tanto no existe relación laboral, con ellos se realizan contrataciones verbales de forma eventual por los servicios que prestan, a su vez se les dota de detergente especial para el cuidado de las prendas, puesto que la alpaca tiene un tratamiento especial en cuanto al lavado.

#### **5.1.7. PLANCHADO**

El planchado es una parte fundamental de las mantas de alpaca porque es la antesala de la prenda final, ya que aporta la presentación y la calidad del producto de forma notable.

#### **5.1.8. ETIQUETADO**

Este proceso es vital para el área de publicidad ya que se plasma en la manta la marca de la empresa a su vez es el sello de garantía de que la prenda es confeccionada en un 100% con lana de alpaca.



### **5.1.9. EMPAQUE**

El empaque de cada manta se hace de acuerdo a las presentaciones que se comercializan en el mercado, dependiendo de la línea del producto y el gusto del cliente al que vaya dirigido.

### **5.1.10. ENTREGA / COMERCIALIZACIÓN**

Es el proceso final, donde se debe entregar al jefe de producción todos los productos terminados, incluyendo los conos en que se entregó la lana con la finalidad de pesar todo y obtener como resultado el mismo peso que se registró al momento de la entrega de la lana.



## CAPITULO 6

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 6.1. INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

La encuesta fue planteada al siguiente personal

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente general.	1
Gerente de producción.	1
Jefe de producción.	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### ▪ PREGUNTA 1.

¿Conoce usted, todos los procedimientos por los que se atraviesa hasta llegar a un producto terminado?

**CUADRO N° 1**

PERSONAL	ALTERNATIVAS		CANTIDAD
	SI	NO	
Gerente general		X	1
Gerente de producción	X		1
Jefe de producción	X		1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### INTERPRETACIÓN:

El personal responsable de producción si tiene conocimiento de todo el proceso de producción hasta la conclusión de la etapa productiva, sin embargo, el gerente general de la empresa no tiene conocimiento pleno de los procesos del sistema productivo.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

▪ **PREGUNTA 2.**

¿La producción de las mantas de alpaca, cuenta con una departamentalización por procesos?

**CUADRO N° 2**

PERSONAL	ALTERNATIVAS		CANTIDAD
	SI	NO	
Gerente general	X		1
Gerente de producción	X		1
Jefe de producción	X		1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Las personas encuestadas coinciden en que la producción de mantas artesanales de alpaca, si cuenta con una departamentalización por procesos de manera formal, además, alegan que se pasa por diferentes fases para lograr un producto terminado, y que se cuenta con el personal responsable para cada proceso.

▪ **PREGUNTA 3.**

¿El personal responsable de producción tiene conocimiento exacto de los costos que se generan por departamento?

**CUADRO N° 3**

PERSONAL	ALTERNATIVAS		CANTIDAD
	SI	NO	
Gerente general		X	1
Gerente de producción	X		1
Jefe de producción	X		1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

**INTERPRETACIÓN:**

Respecto del conocimiento exacto de los costos que implica la producción de mantas artesanales, se deduce que el gerente general tiene conocimiento sobre la producción en general y no así de forma específica por departamento.

El gerente de producción al igual que el jefe de producción, si tienen conocimiento preciso de los costos que se generan por procesos y por departamento.

▪ **PREGUNTA 4.**

¿La empresa cuenta con una estructura de costos a nivel de producción?

**CUADRO N° 4**

PERSONAL	ALTERNATIVAS		CANTIDAD
	SI	NO	
Gerente general		X	1
Gerente de producción		X	1
Jefe de producción		X	1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>

Fuente: Elaboración Propia

**INTERPRETACIÓN:**

El personal encuestado, coincide en que la empresa, no cuenta con una estructura de costos para la producción de matas artesanales.

▪ **PREGUNTA 5.**

¿Cómo califica el manejo de los costos de producción de la empresa?

**CUADRO N° 5**

PERSONAL	ALTERNATIVAS					CANT
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	
Gerente general			X			1
Gerente de producción			X			1
Jefe de producción				X		1
<b>TOTAL</b>						<b>3</b>

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**INTERPRETACIÓN:**

La calificación señalada tanto por el gerente general como por el gerente de producción es regular, puesto que consideran que podría mejorar la condición actual por la que atraviesan actualmente, no obstante, el jefe de producción opina que el manejo de los costos de producción de la empresa es malo, puesto que no se tiene el debido y adecuado control, respecto del pesaje, el registro y la recepción de los productos terminados.

▪ **PREGUNTA 6.**

¿En qué magnitud, considera usted que la implementación de una estructura de costos para la producción de mantas, facilitaría el control a nivel económico productivo?

**CUADRO N° 6**

PERSONAL	ALTERNATIVAS					CANT.
	Alta	Mediana	Baja	Sin cambio	Innecesaria	
Gerente general	X					1
Gerente de producción	X					1
Jefe de producción	X					1
<b>TOTAL</b>						<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Como resultado de la pregunta acerca de la magnitud del cambio que generaría la implementación de una estructura de costos para la producción de mantas, podemos deducir que las gerencias y la jefatura de producción, coinciden en que el proceso de productivo se vería altamente beneficiado a nivel económico productivo.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

## 6.2. INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.

La entrevista fue planteada al siguiente personal.

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente general.	1
Gerente de producción.	1
Jefe de producción.	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

### ▪ PREGUNTA 1.

¿Qué cargo desempeña en la empresa?

**CUADRO N°7**

PERSONAL	RESPUESTA
<b>1</b>	Gerente General
<b>2</b>	Gerente de producción
<b>3</b>	Jefe de Producción

**Fuente:** Elaboración Propia.

## INTERPRETACION.

Durante la entrevista se consideró a los principales agentes relacionados con el proceso productivo y el control del mismo, además, se aplicarán las mismas preguntas a todos los entrevistados sin distinción.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

▪ **PREGUNTA 2.**

¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos para el departamento de producción?

**CUADRO N°8**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	La empresa cuenta con un manual instructivo de funciones que se deben acatar para las áreas más relevantes, vale decir gerencias y jefaturas, que tienen la finalidad de dar a conocer cuáles son los alcances y las responsabilidades correspondientes a cada cargo, además contamos con una disposición de tiempo para la familiarización y entendimiento de la empresa en casos de la contratación de nuevo personal que consta de dos semanas, denominadas “periodo de inserción”.
Gerente de producción	La empresa facilita un instructivo sobre las funciones, alcances, límites y responsabilidades que tiene cada gerente, en relación a los procedimientos, se realiza una instrucción verbal sobre cuáles son los procedimientos a seguir en caso de un imprevisto o sucesos inesperados, sin embargo siempre debemos consultar con el gerente general o superior inmediato, sobre la toma de decisiones que sobre pasen los alcances de cada cargo
Jefe de Producción	En la empresa se hace una capacitación pero solo hasta el área de jefatura, a los operadores solo se les indica que producto hacer y qué cantidades, en la jefatura de producción se realiza una capacitación de 2 semanas y el capacitador es el inmediato superior en este caso el gerente de producción.

**Fuente:** elaboración propia

**INTERPRETACION.**

Como resultado de la entrevista, habiendo aplicado las mismas preguntas a los tres trabajadores de la empresa, se entiende que actualmente no se cuenta con un manual de procedimientos, no obstante, si se tienen parámetros establecidos sobre las funciones que debe desempeñar cada cargo gerencial o de jefatura, los alcances y límites que tiene cada cargo en relación a la toma de decisiones de los mismos, además de una capacitación destinada a personal nuevo.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

▪ **PREGUNTA 3.**

¿Cuántos procesos se atraviesa hasta llegar a un producto terminado?

**CUADRO N° 9**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	Se atraviesa por cuatro principales procesos: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Entrega de materia prima</li><li>✓ Tejido</li><li>✓ Limpieza</li><li>✓ Acabado</li></ul>
Gerente de producción	Para obtener un producto terminado y de buena calidad se pasa por los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Acopio de materia prima</li><li>✓ Entrega de materia prima “bajo control de peso”</li><li>✓ Confección del producto</li><li>✓ Limpieza</li><li>✓ Acabado</li></ul>
Jefe de Producción	Para realizar cada pedido solicitado por el área de ventas o exportaciones se pasa por los mismos procesos respecto de la producción, en total son 10 fases y solo se puede pasar a la siguiente habiendo cumplido satisfactoriamente con el anterior, son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recepción de materia prima.</li><li>✓ Revisión y control de materia prima recepcionada.</li><li>✓ Control de peso de lana y entrega a tejedores.</li><li>✓ Confección, tejido o elaboración de las mantas.</li><li>✓ Tejido de macramé y torcelado</li><li>✓ Lavado</li><li>✓ Planchado</li><li>✓ Etiquetado</li><li>✓ Empaque</li><li>✓ Entrega / comercialización</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.**

Respecto de los procesos de producción por los que se debe atravesar hasta llegar a un producto terminado, se tiene diferentes respuestas, unas de forma global y otras más detalladas, es notable que el jefe de producción tiene un conocimiento preciso de los



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

procesos y fases que se atraviesa, gracias a la cercanía que tiene con todo el proceso productivo, en conclusión, se pasa por 10 procesos hasta obtener una unidad de producto terminado.

▪ **PREGUNTA 4**

¿Se tiene establecidos límites máximos y mínimos para la producción de mantas?

**CUADRO N° 10**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	No se cuenta con un límite de producción semanal, destinado al área de comercialización, ya que los niveles de producción están sujetos a la rotación de inventarios que se tiene en la empresa, sin embargo, si se establecen límites o también llamados metas a cumplir en el caso de contrataciones o exportaciones, puesto que en la celebración de dichos contratos se establecen cantidades, parámetros y estándares de producción.
Gerente de producción	Como gerente de producción una de mis funciones es no permitir que falte productos, tanto en el área de comercialización como en el área de exportaciones y contrataciones a cumplir, es decir, los niveles a producir siempre están sujetos a las ventas, a mayor movimiento en ventas, mayor producción. Es importante también considerar las temporadas de altas y bajas, existen periodos en el año que exigen forzosamente una desaceleración en la producción ya que no existe una apropiada rotación de inventarios en esas épocas, a su vez reduce el flujo de efectivo para la empresa.
Jefe de Producción	Al ser el área operativa de la empresa, mi función principal es cumplir lo que demanda la gerencia de producción, asumo que los límites a producir los establecen ellos, pero por la experiencia de trabajo en la empresa, siempre es impredecible los pedidos u órdenes que se nos dará, en ocasiones tenemos poco trabajo y hay momentos en que nos saturan con grandes cantidades de mantas y hasta nos hace falta mano de obra, por lo tanto supongo que no hay límites máximos y mínimos.

**Fuente:** elaboración propia



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

### INTERPRETACIÓN.

En relación a los límites máximos y mínimos de producción, se obtiene como resultado que los límites de producción no están establecidos, ya que está sujeto a los niveles de ventas, contrataciones y exportaciones, además de épocas de bajo movimiento de rotación de inventarios.

▪ **PREGUNTA 5.**

¿Cuál es el método que la empresa aplica actualmente, respecto de los costos que demanda la producción?

**CUADRO N° 11**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	En la actualidad la empresa generó un patrón a seguir respecto de los costos, sin embargo, es necesario resaltar que no es un método sofisticado, vale decir que se toman los controles lo suficientemente necesarios que según la experiencia que se fue adquiriendo con los años de trabajo, satisfacen de alguna manera el manejo de los costos que representa la producción.
Gerente de producción	Para tomar control sobre los costos de producción que se generan en la empresa, se aplica el método empírico, basado en la experiencia de más de veinte años de trabajo, se desarrollaron hábitos que cubren de forma relativamente eficiente, la toma de control sobre los costos, ya que se registran los datos e información más importante para la producción
Jefe de Producción	El cargo que desempeño, me permite afirmar que no existe un método definido respecto de los costos, sin embargo, si se desarrolló un formato a seguir para tomar control de los costos, a este sistema podría llamarlo <i>registro y cotejo</i> , es decir se registran los costos que se realizan y luego se coteja si la información cuadra ya con los productos terminados.

**Fuente.** Elaboración propia



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

### INTERPRETACIÓN.

El método que la empresa aplica es empírico, gracias a la experiencia adquirida con los años, desarrollaron un sistema de control que satisface la necesidad de supervisión a los costos que implican la producción.

▪ **PREGUNTA 6.**

¿La empresa cuenta con una estructura de costos para la producción de sus prendas de vestir?

**CUADRO N° 12**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	La empresa cuenta con una metodología para cumplir con todo el proceso de producción, pero no es una estructura como tal.
Gerente de producción	No se cuenta con una estructura de costos, sin embargo, se generó un patrón de control de costos en los que se incurre para obtener un producto terminado.
Jefe de Producción	Al área de producción se destina cierta cantidad de recursos para cubrir los costos que se puedan generar durante el proceso de producción, esas cantidades son variables, depende si el producto terminado se destinara al área de comercialización o a la exportación.

**Fuente.** Elaboración propia

### INTERPRETACIÓN.

Como resultado de la entrevista en relación a la pregunta seis, es posible deducir que la empresa no cuenta con una estructura de costos destinada a la producción de mantas artesanales y que en la actualidad solo se aplica el patrón que con la experiencia en los años de trabajo desarrollaron.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

▪ **PREGUNTA 7.**

¿Considera que la implementación de una estructura de costos destinada para la producción es una alternativa viable? ¿Por qué?

**CUADRO N° 13**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	Si, considero que es una alternativa viable puesto que su inserción en la empresa solo podría representar simplificaciones en el proceso de producción, además de aportar con un adecuado control, registro y supervisión respecto de los costos.
Gerente de producción	Si me parece que es una buena alternativa, porque si bien hasta el momento se pudo funcionar de forma cuasi satisfactoria, la inserción de una estructura de costos, puede representar una gran mejoría en la producción y los métodos de control.
Jefe de Producción	Sí, porque es una manera adecuada para darle mayor formalidad a la empresa, a los procesos, al control y opino que generaría mayor comodidad, confianza, tanto para los operarios como para los supervisores o en mi caso jefes.

**Fuente.** Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.**

Es notable la aceptación e interés que tienen en la inserción del diseño de una estructura de costos para implantar en la producción de mantas artesanales, por tanto, consideran que es una propuesta viable para su aplicación.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

▪ **PREGUNTA 8.**

¿Aplicaría usted, una estructura de costos en la empresa?

**CUADRO N° 14**

<b>PERSONAL</b>	<b>RESPUESTA</b>
Gerente General	Si, dado el caso de tener el diseño a disposición sin duda lo aplicaría.
Gerente de producción	Si lo aplicaría, siempre y cuando dicha estructura de costos este diseñada específicamente al rubro al que se dedica la empresa.
Jefe de Producción	Si la decisión estuviera en mis manos, si implantaría una estructura de costos para la producción de mantas artesanales.

**Fuente.** Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.**

Realizando un análisis a las respuestas de la encuesta, se llega a la conclusión de que la propuesta del diseño de una estructura de costos para implantar en la producción de mantas artesanales, goza de absoluta aceptación cabe destacar que todos los entrevistados señalan que si aplicarían dicha estructura en el funcionamiento de la empresa.

**7. CONCLUSIONES**

En base a la tabulación de resultados del cuestionario y la entrevista realizado a los principales intervinientes en el proceso de producción y los costos que los mismos representan, podemos concluir que la empresa no cuenta con el diseño de una estructura de costos, sin embargo, se muestran interesados a la alternativa de la implementación de la propuesta planteada por el presente proyecto.



## **CAPITULO 7**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA IMPLANTAR EN LA PRODUCCION DE MANTAS ARTESANALES CASO “ARTESANIAS SUSARA”**

#### **7.1. ANALISIS Y SELECCIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS**

En este paso, se pretende identificar el sistema de costos que sea más adecuado, considerando las necesidades de la empresa.

#### **7.2.DISEÑO Y DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

Conociendo las características básicas y necesarias de los sistemas de costos, según lo definido en el marco teórico, ahora podemos ingresar en el proceso de definición y modelación de la herramienta que permitirá de acuerdo a las necesidades de la empresa, seleccionar el sistema de costos más conveniente.

La herramienta permitirá una valoración ponderada de los factores que se han reconocido como básicos para la implementación de una estructura de costos en la producción de mantas artesanales. La ponderación se planeará con base en la naturaleza y el comportamiento específico de la organización, procesos productivos, actividades de administración y ventas. Una vez evaluada y valorada la información, se procederá a través una matriz de factores a realizar la comparación correspondiente de los diferentes sistemas analizados y seleccionar el modelo a implementar.

#### **7.3. FACTORES DE DECISIÓN**

Los factores de decisión vienen acompañados de sus respectivas ponderaciones y los posibles valores a tomar de acuerdo a su relación con la actividad propia de la empresa y el sistema de costos que se esté analizando. Las ponderaciones se han asignado con base



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

en las necesidades actuales de la empresa y su importancia relativa para la dirección de la misma, los puntajes fueron asignados según se muestra en la tabla n° 5.

**TABLA N° 5**  
**CALIFICACIÓN PARA LOS FACTORES DE DECISIÓN**

Opción	Puntaje
1	5 puntos
2	3 puntos
3	1 punto

Se han definido como las necesidades primordiales de la empresa, tomando en cuenta la información sobre su modo de manejo de costos, en consecuencia, se consideran las siguientes:

- ✓ Consumo de recursos de mano de obra en cada actividad de la organización.
- ✓ Costo de los procesos de producción desglosado en sus diferentes causales.
- ✓ Inversión de recursos en las actividades de administración y su incidencia en el costo de los productos.
- ✓ Costo de las actividades de apoyo a la operación de la organización y su participación en el costo total de la misma y de cada producto.
- ✓ Costo unitario real de los productos de acuerdo a los recursos consumidos.

En la tabla n° 6 se muestra el compilado en cuanto al análisis de los factores de decisión



**TABLA N° 6**  
**ANÁLISIS DE FACTORES DE DECISIÓN Y CONDICIONES**

N°	FACTOR	%	CONDICIONES
1	De los costos de mano de obra directa en las actividades de la empresa	10%	<ul style="list-style-type: none"><li>• La estructura ofrece a la empresa información detallada sobre los costos de mano de obra directa de acuerdo a sus necesidades.</li><li>• La estructura ofrece a la empresa, información sobre los costos de mano de obra directa, pero omite detalles de la misma.</li><li>• La estructura ofrece a la empresa, información deficiente e incompleta sobre los costos de mano de obra directa, de acuerdo a sus necesidades.</li></ul>
2	De los costos indirectos de fabricación	15%	<ul style="list-style-type: none"><li>• La estructura ofrece a la empresa, información detallada sobre el consumo, los costos de mano de obra directa por las diferentes actividades de acuerdo a sus necesidades.</li><li>• El actual sistema de manejo de costos no proporciona información sobre los costos indirectos de fabricación.</li><li>• El actual sistema de manejo de costos de la empresa ofrece información deficiente e incompleta sobre los costos indirectos de fabricación de acuerdo a sus necesidades.</li></ul>
3	De los costos totales de cada periodo	10%	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema actual de costos permite contabilizar fidedignamente y de forma completa el valor de los costos totales de cada periodo, sin embargo, omite cierta información.</li><li>• El sistema de costos ofrece información sobre los costos totales de cada periodo, pero omite detalles sobre los diferentes ítems que los componen.</li><li>• Se conoce información sobre los costos totales de cada periodo, pero esta es deficiente y se presta para mal interpretaciones y análisis financieros errados.</li></ul>
4	De los costos unitarios de los productos	15%	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema de costos no permite calcular costos unitarios de los productos, de acuerdo al consumo real de los recursos por cada uno de ellos.</li><li>• El sistema de costos permite calcular costos unitarios de los productos, haciendo asunciones sobre el consumo de los recursos por producto.</li></ul>



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de costos permite calcular costos unitarios de los productos con base en suposiciones y los volúmenes totales de producción.</li> </ul>
5	De los volúmenes de producción de la empresa	8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de costos se ajusta a las características de volumen de producción de la empresa y se apoya en el mismo respecto de su desempeño.</li> <li>• Para el manejo del sistema de costos, el volumen de producción es indiferente.</li> <li>• El sistema de costos, encuentra en el volumen de producción de la empresa una barrera, que disminuye su desempeño.</li> </ul>
6	Del tipo de productos	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado el tipo de productos de la empresa (mantas artesanales), el sistema de costos se ajusta de forma satisfactoria.</li> <li>• El tipo de productos que ofrece la empresa, no se considera como un factor influyente en el desempeño del sistema de costos.</li> <li>• Dado el tipo de productos que se ofrece en la empresa, el sistema de costos tendrá problemas en su desempeño.</li> </ul>
7	De los sistemas de información	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de costos se adapta a los sistemas de información existentes en la organización sin causar variaciones en los mismos</li> <li>• El manejo de los costos supone hacer cambios en los sistemas de información en la organización, sin embargo, estos cambios o adaptaciones son factibles y no representan un obstáculo para su implementación.</li> <li>• El sistema de información supone la creación y desarrollo de sistemas de información dentro de la empresa, y representan un obstáculo para su implementación.</li> </ul>
8	De los recursos físicos y de personal	7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos físicos y de personal con los que cuenta la empresa son suficientes para cumplir los requerimientos para la implementación de la estructura de costos.</li> <li>• Se debe hacer una inversión moderada, dado el beneficio que se obtendrá, en recursos físicos y de personal, para la implementación de la estructura de costos.</li> </ul>



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

9	De la toma de decisiones	15%	<ul style="list-style-type: none"><li>• La implementación de la estructura de costos permitirá tomar decisiones, con mayor y mejor información de la que se cuenta actualmente.</li><li>• La información obtenida para la toma de decisiones con implementación de la estructura de costos tendrá mejor incidencia que la actualmente disponible.</li><li>• La implementación de la estructura de costos permitirá el dominio de mejor y más certera información que tendrá un efecto positivo en la toma de decisiones.</li></ul>
---	--------------------------	-----	--

Descritos los factores de decisión y los puntajes, así como las ponderaciones respectivas, la evaluación de cada sistema analizado se puntuará aplicando la siguiente expresión

$$P = \sum (ai * bi)$$

**Donde:**

**a:** valor de la ponderación del factor.

**b:** puntaje obtenido según el nivel asignado.

**i:** representa el factor de análisis.

#### **7.4. SELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS A IMPLEMENTAR**

Para Artesanías Susara, es de vital importancia la selección de la estructura de costos a implementar, ya que con base a la información que este le aporte a la empresa, servirá para desarrollar un análisis del desempeño actual tanto operativo como financiero y ayudara a tomar mejores decisiones para lograr un mayor rendimiento de las utilidades.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

En consecuencia, después de documentar la información obtenida sobre la estructura de costos y desarrollada la herramienta de evaluación, es oportuno resumir la información obtenida.

**TABLA N° 7**  
**ANÁLISIS MULTICRITERIO**

SISTEMA	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	TOTAL
	10%	15%	10%	15%	8%	5%	15%	7%	15%	PONDERADO
Costo Total	1	1	1	1	5	3	5	5	1	2.3
Costo Variable	1	3	3	1	5	3	5	5	1	2.8
Ordenes de producción	3	3	5	5	3	5	5	5	3	4
Por procesos	3	5	5	5	3	3	3	5	5	4.2
Costos conjuntos	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4.4

De acuerdo a las necesidades de información de la empresa en su afán de mejorar continuamente y contar con herramientas que le permitan hacer una planeación estratégica confiable, los métodos de control de costos anteriormente aplicados en la empresa alcanzaron una puntuación ponderada en las cuales se identifica claramente la puntuación alcanzada para cada punto de análisis.

Es en este sentido, que los sistemas básicos (costo total, costo variable) se adjudican puntuaciones altas en lo que respecta a su flexibilidad para adaptarse a cualquier característica de la empresa, sin embargo, su nivel de detalle es muy superficial y en este caso específico, si se observa que los factores cuya ponderación es más alta, son aquellos que permiten identificar con mayor rigurosidad las características específicas de consumo de recursos en las diferentes actividades que se desarrollan a lo largo de las operaciones de la empresa.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

La incapacidad actual de la empresa de obtener información certera sobre su inversión en costos indirectos de fabricación es uno de los grandes promotores en la búsqueda de la especialización de su sistema de información contable.

La estructura de costos que se sugiere en el presente trabajo de investigación, además de contar con el puntaje más alto de acuerdo a la evaluación, es el que más se ajusta a los requerimientos de información de la empresa, pues intuye que su base de CIF y los análisis de actividades propias de la línea de producción de la empresa, así como el uso de ciertos recursos tanto humanos como físicos, quedaran plasmados en los reportes que la estructura de costos sugerida ofrece, con mucha mayor veracidad, detalle y rigurosidad.

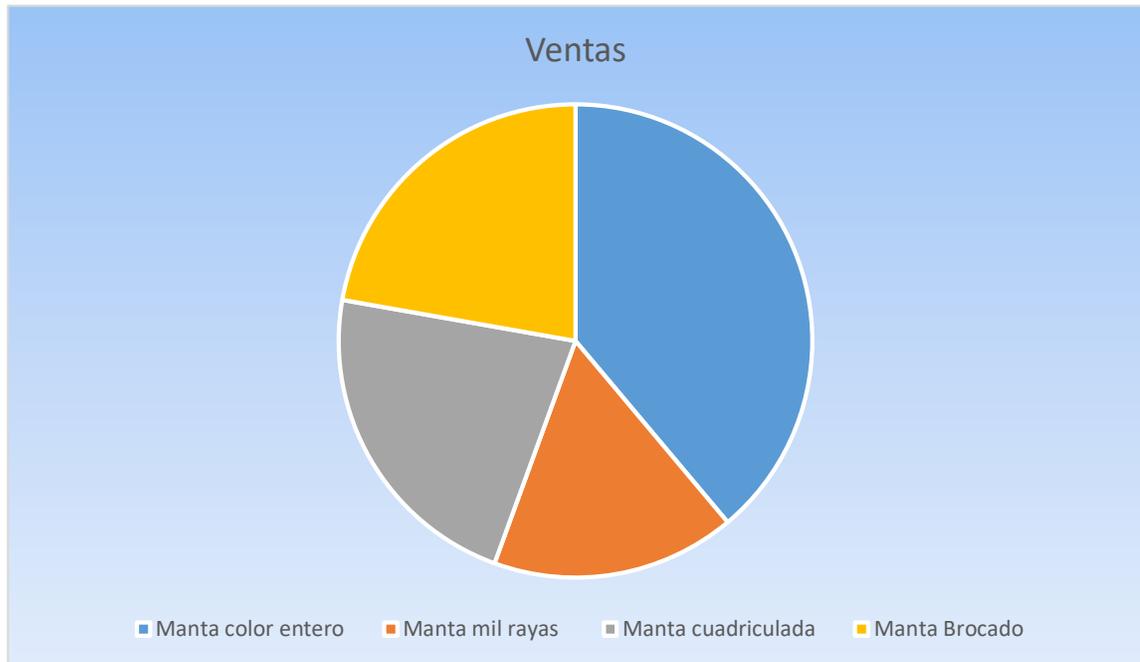
Concluyendo, de acuerdo a las necesidades de información de la empresa y el análisis planteado con anterioridad, el sistema de costos que se desarrollará en la empresa, seguirá el diseño de la estructura de costos basado en actividades.

### **7.5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS**

Teniendo en cuenta que, para el diseño de la herramienta, el trabajo se facilitaría si se contaba con información de alguno de los productos de la empresa, se seleccionaron las referencias con mayor nivel de ventas en cantidad. Para esto se utilizó el análisis mediante un gráfico (ver figura 13), el cual permitió determinar que la manta color entero, manta mil rayas, manta cuadrículada y manta brocado, son los productos que mayor rotación tienen en la empresa y por tanto serán los utilizados para dicha prueba.



**FIGURA N° 17**  
**REFERENCIAS MÁS VENDIDAS**



**Fuente:** propia

### 7.6. ESTUDIO DE TIEMPOS.

Finalizada la etapa de diagnóstico y conocimiento de los procesos productivos, se utilizó un muestreo exploratorio con el fin de establecer la técnica de estudio de tiempos más apropiada y programar su realización.

En Artesanías Susara, se realizó un estudio de tiempos por cronometro para determinar la participación de la mano de obra en los procesos de cada producto, inicialmente se observó el trabajo de cada empleado para así conocer detalladamente las condiciones a tener en cuenta y los detalles que pueden influir en la ejecución del trabajo. (en la figura 14 se presenta el desarrollo de este estudio).





**FIGURA N° 19**  
**FORMATO PARA RESUMEN DE TIEMPOS**

<b>Unidad de tiempo:</b> (minutos)					
<b>Referencia:</b>			<b>Proceso:</b>		
<b>Responsable:</b>					
<b>Fecha:</b>					
<b>Maquinaria:</b>					
<b>Unidades por ciclo</b>					

### **7.7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COSTO**

Los objetivos de costo están relacionados con conocer el costo asociado a cada una de las etapas del proceso productivo, así como el costo unitario de producir cada uno de los productos de toda la gama que ofrece la empresa.

### **7.8. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO.**

#### **7.8.1. MATERIA PRIMA.**

En esta fase se incluyen todos los materiales necesarios para la fabricación de las mantas artesanales, en toda la gama de productos y se asignan de acuerdo a su nivel de utilización en cada uno de los productos fabricados.

#### **7.8.2. MANO DE OBRA DIRECTA.**

Este rubro incluye el costo asociado a las horas hombre empleadas por el personal que forma parte del proceso productivo de la empresa, para la fabricación de sus productos, para calcular este costo, fue necesario identificar el tiempo que el personal dedica a cada uno de las actividades del proceso productivo, tal como se desarrolló en el estudio de tiempos previamente desarrollado.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

### 7.8.3. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

La forma de asignación de los inductores de costos, asociados a los costos indirectos de fabricación se describen en la tabla n° 8

**TABLA N° 8**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gastos de personal no operativo	Este corresponde a los salarios del gerente, subgerente, jefe de producción, comercializador, vendedores, conductores y se cargara en partes iguales a cada una de las actividades.
Impuestos	Se distribuirán uniformemente en los distintos centros de costo
Seguros	Se cargara al centro de costos asociado a la máquina, equipo, almacén asegurado
Servicios públicos	El servicio de energía eléctrica se distribuirá entre los centros de costos de acuerdo al consumo de kilovatios consumidos por hora, de cada una de las maquinas usadas en el proceso de producción. El servicio de telefonía se distribuirá uniformemente en todos los centros de costo, dado que es utilizado para gestionar la operación integral de la empresa. El servicio de internet se distribuirá de manera uniforme en todos los centros de costos que hagan uso de internet, conforme las tarifas acordadas se deban cancelar. En cuanto a los servicios de aseo y alcantarillado, vigilancia y agua, estos se distribuirán por partes iguales en todos los centros de costos, ya que se puede deducir que estos los utilizan en la misma proporción.
Mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria e instalaciones	Este rubro se cargará proporcionalmente a los centros de costos a los que este asociado cada una de las maquinas; en cuanto a las modificaciones que se hagan sobre las instalaciones físicas de la empresa, estas se cargaran a cada uno de los centros de costo por igual.
Depreciación	Estos costos se distribuirán de acuerdo al número de máquinas utilizadas en cada centro de costos. Para los equipos de computación y oficina, estos se deben distribuir uniformemente en cada centro de costos
Empaques	Estos se cargarán al centro de costos de empaque.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

Insumos de aseo y papelería	Los elementos de aseo y papelería, se dividirán en partes iguales por centros de costo, teniendo en cuenta que su utilización, está enfocada en cubrir las necesidades de cada uno de estos.
Viáticos	Este gasto está asociado a las actividades de mercadeo de la empresa y por tal razón debe ser distribuida equitativamente en los distintos centros de costo.

### 7.9. MATERIA PRIMA.

Los costos relacionados con la materia prima, se muestran en la tabla n° 9, en esta hoja se discrimina el consumo de materia prima de cada una de las referencias escogidas, presentándose el valor unitario de materia prima para cada unidad producida por referencia.

**TABLA N° 9**  
**VISTA DE LA HOJA DE MATERIA PRIMA**

CENTRO DE COSTOS	MANTA COLOR ENTERO	MANTA MIL RAYAS	MANTA CUADRICU LADO	MANTA BROCADADO	MANTA C/ MACRAME DE SEDA	MANTA C/ MACRAME DE SEDA Y BORDADO
Adquisición de lana / kg	Bs. 210	Bs. 210	Bs. 210	Bs. 220	Bs. 210	Bs. 210
Seda					Bs. 35	Bs. 35
Bordado						Bs. 50
Etiquetas	Bs. 0,30	Bs. 0,30	Bs. 0,30	Bs. 0,30	Bs. 0,30	Bs. 0,30
<b>TOTAL Bs.</b>	210,30	210,30	210,30	220,30	245,30	295,30

### 7.10. MANO DE OBRA DIRECTA.

En esta hoja se presenta los costos asociados al personal directo de producción y de igual manera se asigna al número de unidades de productos terminados, tal como se muestra en la tabla n° 10.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**TABLA N° 10**  
**MANO DE OBRA DIRECTA**

REFERENCIA	TOTAL MINUTOS	# DE UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO POR UNIDAD PRODUCIDA	COSTO DE PRODUCCIÓN POR DÍA
Manta color entero	68	7 unidades	Bs. 27	Bs. 189
Manta mil rayas	68	7 unidades	Bs. 27	Bs. 189
Manta cuadriculado	70	6 unidades	Bs. 30	Bs. 180
Manta brocado	75	6 unidades	Bs. 32	Bs. 192

### 7.11. DEPRECIACIÓN

De acuerdo al tipo de activo y al tiempo restante de vida útil, se asignó cada una de estas según el centro de costos correspondiente, tal como se aprecia en la tabla n° 11.

**TABLA N° 10**  
**HOJA DE DEPRECIACIÓN**

CENTRO DE COSTOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS DE OPERACIÓN	%	DEPRECIACIÓN
Pesa	Bs. 4.872	12,5 %	Bs.
Telares	Bs. 3.000	12,5 %	Bs.
Máquina de coser recta	Bs. 2.436	12,5 %	Bs.
Planchas	Bs. 2.000	12,5 %	Bs.
Maquina bordadora	Bs. 13.000	12,5 %	Bs.
Computadoras	Bs. 6.960	12,5 %	Bs.
Total	Bs. 32.268		Bs.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

### 7.12. GASTOS GENERALES

Los gastos mostrados en la tabla n° 11 y serán distribuidos uniformemente para cada uno de los centros de costos.

### 7.13. ACUMULACION DE COSTOS

Esta hoja se diseñó para totalizar los costos y gastos una vez distribuidos en los centros de costo respectivos, a continuación, en la tabla n° 11 se muestra el contenido de dicha acumulación.

**TABLA N° 11**  
**HOJA DE GASTOS GENERALES**

<b>CENTRO DE COSTOS</b>	<b>VALOR</b>
Arrendamiento	Bs. 5.000
Telefonía fija	Bs. 90
Telefonía celular	Bs. 100
Internet	Bs. 180
Mantenimiento de equipos	Bs. 500
Arrendamiento de vehículos	Bs. 200
Insumos de aseo	Bs. 150
Salarios administración y ventas	Bs. 7.900
Papelería	Bs. 100
<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 14.220</b>



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

Después de realizar los cálculos para los diferentes elementos de costo, se procedió a calcular los costos unitarios, mediante una tabla, tal como se muestra en la tabla n° 13

**TABLA N° 10**  
**CALCULO DE COSTOS UNITARIOS**

REFERENCIA	UNIDADES PRODUCIDAS POR DÍA	MATERIA PRIMA Bs.	MANO DE OBRA DIRECTA	CIF	COSTO UNITARIO POR LOTE
Manta color entero	7 unidades	210,30	Bs. 189	Bs.340	Bs. 739,30
Manta mil rayas	7 unidades	210,30	Bs. 189	Bs.340	Bs. 739,30
Manta cuadriculada	6 unidades	210,30	Bs. 180	Bs.350	Bs. 740,30
Manta brocado	6 unidades	210,30	Bs. 192	Bs.350	Bs. 752,30

**7.14. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

Con la finalidad de poder evaluar los resultados obtenidos con la realización del proyecto, se puede demostrar que, con la estructura de costos planteada, se reflejan costos que anteriormente la empresa ignoraba por el hecho de no contar con una estructura de costos que considere todos los costos que se generan en cada proceso y que además con el paso del tiempo se constituye en un gasto de la empresa.

Para la empresa representa una ventaja muy importante el poder conocer el costo exacto de sus productos por cada uno de los elementos del costo teniendo en cuenta que de esta será fácil establecer cuál es la fuente de las variaciones futuras en cuanto a los costos y de esta manera poner en marcha los planes de acción que sean necesarios para controlar el incremento en los costos. Por otra parte, se podrá conocer a ciencia cierta el margen que aporta cada uno de los productos, y de esta manera definir si están generando las ganancias esperadas, o si, por el contrario, se están generando pérdidas.



## CAPITULO 8

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. CONCLUSIONES.

La identificación del problema y realización del diagnóstico permitieron establecer la realidad de la empresa en cuanto a la gestión de costos, determinando la necesidad de diseñar una estructura de costos que permitiera tener acceso fácil y práctico para la definición de los costos de producción.

El análisis de los diferentes sistemas para el control de costos, costo total, costo variable, costo por orden de producción, costo por procesos, fue muy importante a la hora de definir el que más se ajustaba a las características y necesidades de la empresa. Esta selección permitió identificar que el sistema más acertado es el sistema de costos por órdenes de producción.

El diseño de la estructura de costos para la implantación en la producción de mantas artesanales, implicó la definición de los objetivos de costo, la descripción de los procesos productivos, por centros de costos; la identificación de los elementos de costo, adicionalmente fue necesario el desarrollo de un estudio de tiempos de producción por unidad terminada, con la finalidad de contar con información cuantitativa, para establecer el tiempo empleado por la mano de obra directa en la elaboración de los productos y de esta manera poder incluir esa información en el costo del producto.

Es necesario estimular a las empresas nacionales dedicadas al rubro artesanal y conducirlos al adecuado aprovechamiento de las propiedades que tiene la fibra de alpaca y sus derivados respecto de prendas de vestir, con el fin de dar a Bolivia, una imagen que le permita expandir los mercados, ya que en el mundo se aprecia en gran manera las prendas de alpaca.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

El presente trabajo es un aporte a la empresa artesanías susara, misma que goza de una importante participación en el mercado y a partir de la implementación de la propuesta de una estructura de costos en su producción, podrá tener el conocimiento necesario y suficiente para la administración y explotación adecuada de sus recursos disponibles.

## 8.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente de producción, hacer un seguimiento de forma trimestral para la actualización a la estructura de costos, analizando los cambios que podrían afectar su adecuado desempeño y cambiando aquellos aspectos que se consideren relevantes para asegurar que la herramienta diseñada sea capaz de cumplir en todo momento con las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión de sus costos de producción.

Al haber identificado que el sistema más adecuado para el funcionamiento de la empresa es el sistema por orden de producción, se recomienda a la empresa implantar si es de su consideración los siguientes formatos de registros que conforman parte del manejo de dicho sistema de control de costos:

### Hoja de Costos por órdenes de trabajo y registro

<b>HOJA DE COSTOS PARA ORDENES DE TRABAJO</b>							
CLIENTE: .....				ORDEN DE TRABAJO N°: .....			
ARTICULO: .....				PEDIDO N°: .....			
CANTIDAD: .....				FECHA DE INICIO: .....			
ESPECIFICACIONES: .....				FECHA DE CONCLUSION: .....			
MATERIALES DIRECTOS			MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS	
Fecha	Referencia	Importe	Fecha	Referencia	Importe	Fecha	Importe
TOTAL			TOTAL				
<b>RESUMEN DE COSTOS</b>							
Costo del material directo					xxx		
Costo de la mano de obra directa					xxx		
Costo Primo					xxx		
Costos indirectos de fabricación aplicados					xxx		
TOTAL					xxx		

**Fuente.** Demetrio Ancalle choque; Administración de costos; Pág. 86



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**Acumulación de costo de materiales.**

<u>SOLICITUD DE MATERIAL AL ALMACEN</u>				
FECHA DE PEDIDO: .....		FECHA DE ENTREGA: .....		
DEPARTAMENTO: .....		ORDEN DE TRABAJO N°: .....		
CANTIDAD	DESCRIPCION	N° DE ORDEN DE TRABAJO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TOTAL				
APROBADO POR: .....		RECIBIDO POR: .....		

**Acumulación de los costos de mano de obra.**

<u>TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA</u>								
Nombre del empleado: .....						N°. ....		
Fecha	Mañana		Tarde		Horas Extras		Horas nocturnas	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida
Tiempo normal: .....								
Horas extras: .....								
Horas nocturnas: .....								





## BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, J. Antonio, “metodología”. México: Edicol, 1985.
- ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Administración de Costos”
- ANCALLE CHOQUE DEMETRIO; “Contabilidad de Costos”
- AYAVIRI GARCÍA DANIEL. Contabilidad Basica Y Documentos Mercantiles, 1° edición; editorial “N-DAG”, Argentina.
- FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” primera parte.
- FUNES ORELLANA, Juan; “Contabilidad de Costos” segunda parte.
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, Servicio De Impuestos Nacionales, “LEY 843”
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, ley general de aduanas. 2015.
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, decreto supremo 2339, 2015.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la investigación” sexta edición, Edit. Mc Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. México D.F.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo;” Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”, Edit. Mc Graw Hill, 2da Edición, Colombia, 1995
- SCHWARK. M, “Sector Camélido de Bolivia, Comportamiento, Características, Oferta Exportable y Acceso a Mercados Externos”. La Paz, Bolivia, 2001.
- TERAN GANDARILLAS, Gonzalo; “Temas de contabilidad Básica”, Edit. Educación y cultura, 1ra Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- UNEPCA; “Estudio del aporte del sector camélido en la actividad económica nacional y departamental”, 2001.
- VARGAS Miguel C, VARGAS Juan O; “Contabilidad Básica”. Edit. Educación y cultura Cochabamba – Bolivia
- ZEGARRA MENDIZABA, Rolando Rody; Producción Y Comercialización De Las Prendas De Alpaca, Una Alternativa Para El Desarrollo Económico Del Altiplano Boliviano, tesis de grado, La Paz Bolivia, 2008



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CONTADURÍA PÚBLICA**

**PROYECTO DE GRADO**

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO  
ARTESANIAS SUSARA”**

Cuestionario dirigido al personal responsable de la producción y administradores de la empresa artesanías susara

**Objetivo.** Tener el conocimiento real de los costos de producción, que cada proceso demanda, hasta obtener un producto terminado.

**Indicaciones.** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce usted, todos los procedimientos por los que se atraviesa hasta llegar a un producto terminado?

Sí  No

2. ¿La producción de las mantas de alpaca, cuenta con una departamentalización por procesos?

Sí  No

3. ¿El personal responsable de producción tiene conocimiento exacto de los costos que se generan por departamento?

Sí  No

4. ¿la empresa cuenta con una estructura de costos a nivel de producción?

Sí  No

5. De acuerdo con las siguientes opciones a seleccionar;

¿Cómo califica el manejo de los costos de producción de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

6. ¿En qué magnitud, considera usted que la implementación de una estructura de costos para la producción de mantas, facilitaría el control a nivel económico productivo?

Alta	Mediana	Baja	Sin cambio	Innecesaria



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CONTADURÍA PÚBLICA**

**PROYECTO DE GRADO  
“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO  
ARTESANIAS SUSARA”**

La presente entrevista se dirige al personal administrativo y responsables de producción de la empresa artesanías susara.

**Objetivo.** El objetivo de la entrevista es recabar información acerca de cuáles son los procedimientos que se siguen para la producción de mantas artesanales confeccionadas a base de fibra de alpaca y cuáles son los costos que implica cada proceso.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos para el departamento de producción?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos procesos se atraviesa hasta llegar a un producto terminado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Se tiene establecidos límites máximos y mínimos para la producción de mantas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el método que la empresa aplica actualmente, respecto de los costos que demanda la producción?

\_\_\_\_\_

6. ¿La empresa cuenta con una estructura de costos para la producción de sus prendas de vestir?

Sí  No

7. ¿Considera que la implementación de una estructura de costos destinada para la producción es una alternativa viable? ¿Por qué?

Sí  No

\_\_\_\_\_



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

8. ¿Aplicaría usted, una estructura de costos en su empresa?

**DECRETO SUPREMO N° 2339**

**EVO MORALES AYMA**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA**

**CONSIDERANDO:**

Que el Parágrafo I del Artículo 10 de la Constitución Política del Estado, determina que Bolivia es un Estado pacifista, que promueve la cultura de la paz y el derecho a la paz, así como la cooperación entre los pueblos de la región y del mundo, a fin de contribuir al conocimiento mutuo, al desarrollo equitativo y a la promoción de la interculturalidad, con pleno respeto a la soberanía de los Estados.

Que los Parágrafos V y VI del Artículo 14 del Texto Constitucional, señalan que las leyes bolivianas se aplican a todas las personas naturales o jurídicas, bolivianas o extranjeras, en el territorio boliviano; y que las extranjeras y los extranjeros en el territorio boliviano tienen los derechos y deben cumplir los deberes establecidos en la Constitución, salvo las restricciones que ésta contenga.

Que los numerales 4 y 5 del Artículo 2 de la Ley N° 370, de 8 de mayo de 2013, de Migración, establecen como principios el de reciprocidad en la que el Estado garantiza la vigencia de los derechos que reclama para sus connacionales en el exterior en el proceso migratorio, en responsabilidad compartida con los distintos Estados; y el de soberanía por el cual el Estado Plurinacional de Bolivia, determina libremente la norma que regula el ingreso, tránsito, salida y permanencia de personas, en observancia de los Derechos Humanos.

Que los Parágrafos I, II y III del Artículo 20 de la Ley N° 370, disponen que la visa es concedida por el Estado Plurinacional de Bolivia, a través de una Representación Consular acreditada en el exterior por el Ministerio de Relaciones Exteriores; la visa habilita a la persona migrante extranjera para presentarse en un puesto fronterizo o aeroportuario



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

boliviano para su ingreso, con el objeto de permanecer por un tiempo determinado computable a partir de la fecha de ingreso; y la Dirección General de Migración emitirá visas de ingreso por turismo o visita al Estado Plurinacional de Bolivia, cuando la persona migrante extranjera que lo requiera no haya podido acceder a una Representación Consular de su país o de un país cercano al mismo.

Que en el numeral 7 del Parágrafo I del Artículo 21 de la Ley N° 370, reconoce a la visa por turismo o visita.

Que los Parágrafos I y III del Artículo 18 de la Ley N° 465, de 19 de diciembre de 2013, del Servicio de Relaciones Exteriores, establecen que los Consulados constituyen las representaciones del Estado Plurinacional de Bolivia ante otro Estado, destinadas a proteger los derechos fundamentales de las bolivianas y los bolivianos en el exterior, representar sus intereses, otorgar servicios y atender solicitudes de bolivianas y bolivianos, extranjeras y extranjeros; en aquellos países que no se haya acreditado Consulado, fuera cerrada la Oficina Consular o cesados sus funcionarios, la servidora o el servidor público que ocupe el rango diplomático de Primer o Segundo secretario, en dicho orden, en la Misión Diplomática respectiva asumirá plenamente tales funciones como Encargado de Asuntos Consulares.

Que el inciso a) del Parágrafo III del Artículo 4 del Decreto Supremo N° 1923, de 12 de marzo de 2014, señala que los puestos de control migratorio, terrestres fronterizos y aeroportuarios, tienen la atribución de conceder, anular o cancelar las visas de ingreso por turismo o visita, cuando corresponda.

Que el inciso e) del Parágrafo I del Artículo 9 del Decreto Supremo N° 1923, dispone que la Visa de turismo o visita es otorgada por treinta (30) días calendario, con el propósito de descanso o esparcimiento que no implique el ejercicio de actividad remunerada o lucrativa por cuenta propia o ajena y habilita a tramitar la permanencia transitoria por turismo o visita ante la Dirección General de Migración por dos (2) periodos similares. La estadía para turistas es de noventa (90) días calendario como máximo por año.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

Que es necesario emitir el presente Decreto Supremo en base a los principios de reciprocidad y soberanía, fortaleciendo las relaciones bilaterales entre Estados, con la finalidad de fomentar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo en Bolivia, el cual contribuirá a un mayor crecimiento de la actividad turística.

**EN CONSEJO DE MINISTROS,**

**DECRETA:**

**ARTÍCULO 1.- (OBJETO).** El presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer un régimen migratorio para la emisión de visas de ingreso por turismo o visita a personas extranjeras de nacionalidad estadounidense.

**ARTÍCULO 2.- (EMISIÓN DE LA VISA)** L. a Sección Consular de las Embajadas o los Consulados de Bolivia en el exterior y de manera excepcional la Dirección General de Migración a través de sus puestos de control migratorio terrestres fronterizos y aeroportuarios, emitirán visas de turismo o visita a personas extranjeras de nacionalidad estadounidense, sin consulta.

**ARTÍCULO 3.- (VIGENCIA DE LA VISA).**

**I.** La vigencia de las visas de ingreso por turismo o visita para personas extranjeras de nacionalidad estadounidense es de diez (10) años, con múltiples entradas.

**II.** Las visas de ingreso por turismo o visita posibilitan a las personas extranjeras de nacionalidad estadounidense permanecer en territorio boliviano por un periodo de treinta (30) días calendario prorrogables ante la Dirección General de Migración por dos (2) periodos similares; mismos que pueden ser continuos o discontinuos en el periodo de un (1) año.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

**ARTÍCULO 4.- (REQUISITOS).** Los requisitos para la emisión de la visa de ingreso por turismo o visita para personas extranjeras de nacionalidad estadounidense son los siguientes:

- Formulario de Declaración jurada de solicitud de visa, obtenido de los sitios web de la Dirección General de Migración, de la Dirección General de Asuntos Consulares o en las Representaciones Consulares donde se solicite la visa;
- Pasaporte vigente hasta la fecha de salida de territorio boliviano;
- Certificado de vacunación contra la fiebre amarilla en caso que la persona extranjera visite zonas endémicas y/u otra certificación de salud, si existe la alerta correspondiente emitida por el Ministerio de Salud;
- Itinerario de viaje o carta de invitación de persona con domicilio legal en Bolivia o reserva de hospedaje;
- Solvencia económica acreditada mediante declaración jurada o mediante respaldo documental;
- Constancia de pago del costo de la visa correspondiente;

**ARTÍCULO 5.- (COSTO).** El costo de las visas de turismo o visita, a personas extranjeras de nacionalidad estadounidense, será determinado mediante Resolución Biministerial entre el Ministerio de Gobierno y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA.** - Las visas otorgadas a personas extranjeras de nacionalidad estadounidense mantendrán su vigencia hasta completar los cinco (5) años, computables a partir de su emisión.

### **DISPOSICIONES FINALES**

**DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA.** - Para todo aquello no previsto expresamente en el presente Decreto Supremo, se aplicarán las disposiciones de la norma migratoria vigente.



PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA  
IMPLANTAR EN LA PRODUCCIÓN DE MANTAS ARTESANALES CASO:  
“ARTESANÍAS SUSARA”

---

Los señores Ministros de Estado en los Despachos de Relaciones Exteriores y de Gobierno, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Supremo.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los veintidós días del mes de abril del año dos mil quince.

**FDO. EVO MORALES AYMA**, David Choquehuanca Céspedes, Juan Ramón Quintana Taborga, José Hugo Moldiz Mercado, Reymi Luis Ferreira Justiniano, Rene Gonzalo Orellana Halkyer, Luis Alberto Arce Catacora, Luis Alberto Sánchez Fernández, Ana Verónica Ramos Morales, Milton Claros Hinojosa, Félix Cesar Navarro Miranda, Virginia Velasco Condori, José Gonzalo Trigoso Agudo, Ariana Campero Nava, María Alexandra Moreira Lopez, Roberto Iván Aguilar Gómez, Nemesia Achacollo Tola, Hugo José Siles Nuñez del Prado, Lenny Tatiana Valdivia Bautista, Marko Marcelo Machicao Bankovic, Marianela Paco Duran, Tito Rolando Montaña Rivera.