

# **EQUIPO # 5**

## **TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL CIERRE DE UNA LINEA DE PRODUCTOS**

### **INTEGRANTES:**

**CRUZ JIMENEZ SARA RAQUEL**

**LOPEZ HERNANDEZ ANTONIA**

**PINTO FIGUEROA LIDIA EUNICE**

**RUIZ CABALLERO LUCIA DEL CARMEN**

**ALEGRIA TORRES EDY ALBERTO**

# DECISIONES RESPECTO AL CIERRE DE LINEAS DE PRODUCTOS

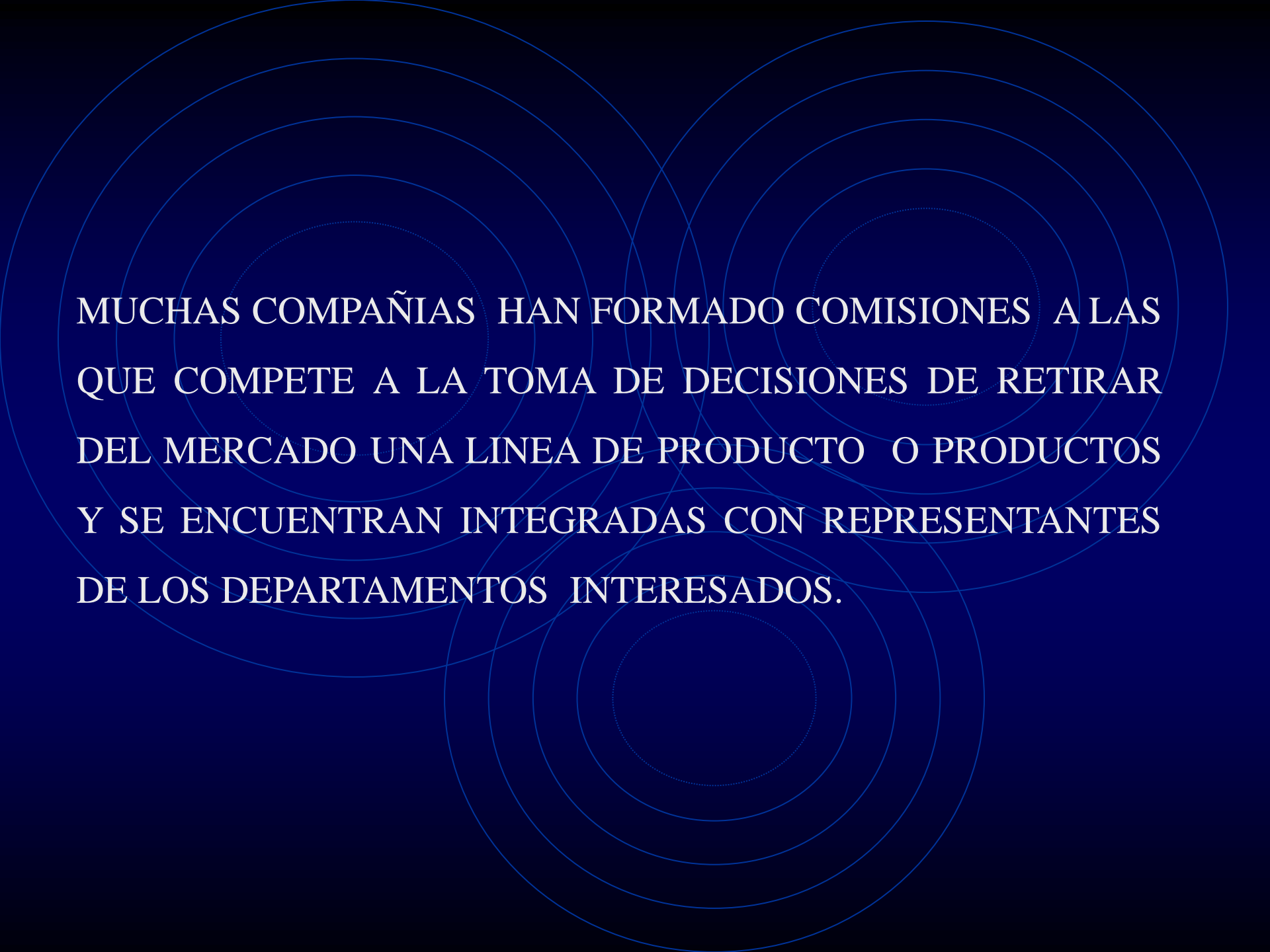
A FALTA DE COSTOS EXACTOS PREDETERMINADOS, MUCHAS EMPRESAS DELEGAN A INGENIEROS Y COMPRADORES LA RESPONSABILIDAD DE TOMAR DECISIONES COMO EL CIERRE DE LINEAS, UTILIZACION DE INSTALACIONES, HABILIDAD ADMINISTRATIVA Y TECNICAS Y RELACIONES CON LOS VENDEDORES. ESTAS DECISIONES DEBERIAN TOMARSE TENIENDO EN CUENTA LOS OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS BASICOS.

PARA ESTO HABRA QUE TOMAR EN CUENTA LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES, QUE AYUDARAN A LA TOMA DE DECISIONES DE CIERRE O NO DE LINEAS. UN SISTEMA DE COSTO DIRECTO STANDARD SUMINISTRA CUATRO ELEMENTOS QUE FACILITAN LA TOMA DE DECISIONES:

- 1.- DEFINE LA SEPARACION ENTRE GASTOS FIJOS Y DIRECTOS.
- 2.- PROCEDIMIENTOS DE ESTIMACION EXACTOS PARA PREDETERMINAR COSTOS DIRECTOS DE PRODUCTOS.

3.- METODO EFICIENTE PARA DETERMINAR COSTOS FIJOS ADICIONALES ESPECIFICOS QUE PODRIAN NECESITARSE PARA LA CONTRA-COMPRA DE UN BIEN DETERMINADO

4.- BASES LOGISTICAS PARA CALCULAR EL CAPITAL ADICIONAL QUE SERIA NECESARIO PARA QUE UN BIEN DETERMINADO RESULTARA IGUAL QUE SI FUESE COMPRADO A UN VENDEDOR EXTERNO.



MUCHAS COMPAÑIAS HAN FORMADO COMISIONES A LAS QUE COMPETE A LA TOMA DE DECISIONES DE RETIRAR DEL MERCADO UNA LINEA DE PRODUCTO O PRODUCTOS Y SE ENCUENTRAN INTEGRADAS CON REPRESENTANTES DE LOS DEPARTAMENTOS INTERESADOS.

CUANDO TALES COMISIONES ESTAN BIEN ORGANIZADAS, LAS DECISIONES SE ADOPTAN CON RAPIDEZ. EL SIGUIENTE ES UN PROCEDIMIENTO PARA TOMAR DECISIONES SOBRE RETIRAR UN PRODUCTO Y/O REEMPLAZARLO POR OTRO.

1.- ESPECIFICAR LOS DIFERENTES PROCESOS, OPERACIONES Y HERRAMIENTAS VIGENTES QUE SE ESTEN UTILIZANDO.

2.-CONTROL DE LA PRODUCCION QUE ESTIME LAS CANTIDADES REQUERIDAS.

3.- EL PRODUCTO CUENTA CON UN MERCADO CAUTIVO QUE NOS DA LA POSIBILIDAD DE GENERAR RIQUEZA.

4.- EL PRODUCTO ESTA SIENDO ACEPTADO POR NUESTROS CLIENTES, EN FUNCION DE LA CALIDAD Y PRECIO.

5.- LA SELECCIÓN DE ANALISIS DE COSTO HACE UN DESGLOCE PREELIMINAR DE LAS OFERTAS, UTILIZANDO FORMULAS APROPIADAS PARA FIJAR PRECIOS.

6.- SE PREPARA UN DETALLE AMPLIO DE ESPECIFICACIONES, HOJAS DE RUTA Y PEDIDOS DE HERRAMIENTA

7.- LA PRODUCCION CONFECCIONA UN PRONOSTICO PRECISO DE USOS Y EVALUA LA CAPACIDAD DISPONIBLE.

8.- INGENIERIA INDUSTRIAL EFECTUA UNA MEJOR APLICACIÓN DE DATOS Y PEDIDOS DE MATERIAL. SUMINISTRA LA ESTIMACION DEL COSTO DE INSTALACIONES Y HERRAMIENTAS.



9.- SE OBTIENEN COTIZACIONES DE LOS VENDEDORES EXTERNOS.

10.- LA COMISION QUE TOMA LA DECISION DE RETIRAR O REEMPLAZAR EL PRODUCTO REvisa LOS ANTECEDENTES Y DA SU VEREDICTO.

11.- LA OFICINA DE CONTROL REvisa LOS RESULTADOS, E INDICA SOBRE DESVIACIONES PRODUCIDAS EN LAS ESTIMACIONES DE LA COMISION.

MIENTRAS LOS PRODUCTOS CONTRIBUYAN A LA UTILIDAD, ES MUY DIFÍCIL CONTAR CON LA APROBACION UNANIME DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS PARA RETIRARLOS DE LA LINEA.

CUANDO EL PANORAMA DE POSIBILIDADES DE UN PRODUCTO NO SEA CLARO, DEBE PLANTEARSE SU REEMPLAZO CON UNO QUE TENGA POTENCIAL FUTURO DE UTILIDADES Y DE CRECIMIENTO.

## **LO QUE PRIORIZAMOS EN NUESTRAS VENTAS:**

EL DESEO DE VENDER MAS, SE ENFRENTA CON UN INNEGABLE DILEMA: EL DE SU CALIDAD.

SI A ELLO SE LE AGREGA LO QUE INTRINSECAMENTE SE ENCUENTRA ARRAIGADO EN NUESTRA CULTURA LATINA, COMPRENDEREMOS COMO EN LA GRAN MAYORIA DE LOS CASOS SE PRIORIZA LA CANTIDAD FRENTE A LA CALIDAD.

LA CALIDAD SE ENTIENDE POR EL GRADO O NIVEL DE SATISFACCION QUE PERCIBE CADA COMPRADOR DE PRODUCTOS O USUARIO DE SERVICIOS.

# MODIFICACION DEL PRODUCTO

ES CUALQUIER ALTERACION DELIBERADA EN LOS ATRIBUTOS FISICOS DE UN PRODUCTO O DE UN ENVASE. LA DECISION DE MODIFICAR UN PRODUCTO SE RELACIONA PRINCIPALMENTE CON LOS QUE ESTAN YA EN LA ETAPA MADURA O DE SATURACION DE UN CICLO VITAL Y NECESITAN REJUVENECER CON CAMBIOS EN EL DISEÑO.

## ESTRATEGIAS:

- MEJORAR SU CALIDAD:  
AUMENTAR LA DURACION Y  
EFICIENCIA DEL PRODUCTO  
UTILIZANDO MATERIALES  
DE UNA MEJOR CALIDAD,  
ASI COMO UNA MECANICA  
ADECUADA.



•PERFECCIONAR SUS VALORES: SE REFIERE AL HECHO DE AUMENTAR EL NUMERO DE BENEFICIOS REALES O PSICOLOGICOS DEL PRODUCTO PARA EL CONSUMIDOR.

\*RENOVAR O AFINAR SU ESTILO: MODIFICAR EL ATRACTIVO ESTETICO DEL PRODUCTO, SIN AFECTAR SU ATRACTIVO FUNCIONAL.

# ELIMINACION DE UN PRODUCTO

LOS PRODUCTOS RIGEN LOS INGRESOS DE UNA EMPRESA, POR ESO, EN OCASIONES RESULTA NECESARIO ELIMINAR LOS PRODUCTOS NO REDITUABLES, PUES DE NO HACERLO, MERMARIAN LA CAPACIDAD DE APROVECHAR LAS NUEVAS OPORTUNIDADES.

LA GRAN MAYORIA DE LAS EMPRESAS HAN ADOPTADO PROCEDIMIENTOS NORMALES PARA LA ELIMINACION DE PRODUCTOS, ESTOS PROCEDIMIENTOS SUELEN HACERSE POCO A POCO O ESPORADICAMENTE.

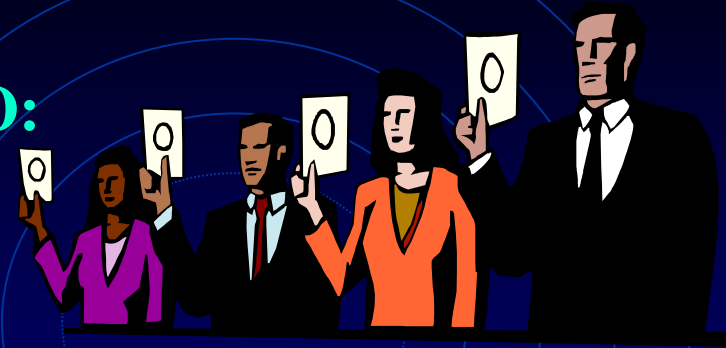
## **BAJO CONTROL DE CALIDAD**

ESTAMOS EN UN MUNDO VELOZ VELOZ PERO EXIGENTE,  
LAS FALLAS EN LOS PRODUCTOS SON INACEPTABLES Y  
LOS MERCADOS EXPULSAN RAPIDAMENTE A QUIENES  
REALIZAN TRABAJOS POCOS PROFESIONALES.

BALANCEAR ADECAUDAMENTE LOS COSTOS CON LA  
CALIDAD ES TODO UN ARTE QUE SI NO ES APRENDIDO  
SERA SINONIMO DE FRACASO.



## LOS FRACASOS POR MERCADEO:



1. MALA PUBLICIDAD.
2. EMPAQUE Y DIVULGACION POCO ATRACTIVA.
3. INVESTIGACION Y SEGMENTACION MAL REALIZADA.
4. CANALES DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION OBSOLETOS Y POCOS EFECTIVOS.

# REACCIONES INESPERADAS DEL MERCADO

LA ACEPTACION DE UN PRODUCTO  
DEPENDE EN ALGUNAS OCASIONES  
DE LA MODA.

ÉXITO ES SINONIMO DE MODA,  
CALIDAD, PRECIO Y OPORTUNIDAD.



# **MALA ADMINISTRACION**

RESULTA EL FACTOR MAS LOGICO. TOMAR DECISIONES IMPLICA RIESGOS Y ALGUN RIESGO SIEMPRE ESTARA PRESENTE.

UNA BUENA ADMINISTRACION DEBE SABER JUGAR CON SUS ALTERNATIVAS, TOMAR DECISIONES QUE GARANTICEN ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO A LARGO PLAZO Y MANTENER UN MANEJO RESPONSABLE Y CORRECTO DE LAS EMPRESAS.

## **FACTORES ADICIONALES:**

- MALA SEGURIDAD EN INVERSIONES.
- ESTIMADOS INCORRECTOS DE COSTOS.
- ASIGNACION INADECUADA DE GASTOS.
- PRODUCTO MAL PRESENTADO.

EL FRACASO ES UNA POSIBILIDAD QUE SE PUEDE EVITAR SI SE TRABAJA CON PROFESIONALISMO, VISION DE LARGO PLAZO Y CON OBJETIVOS Y ESTUDIOS CLAROS Y SERIOS.

# EJEMPLO DE ELIMINACION DE UN PRODUCTO:

TAMBIEN CONOCIDA COMO REINVERSION.

ES UNA DE LAS TECNICAS MAS ADECUADAS PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO SANO Y A LA VEZ MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA.

MUCHAS EMPRESAS SE RESISTEN A ELIMINAR CIERTA LINEA DE PRODUCTOS, MAS POR MOTIVOS SENTIMENTALES QUE RACIONALES.

COMO EJEMPLO DE ELLO, LA OPINION DE UN DIRECTOR GENERAL DE UN GRUPO DE MONTERREY:

“Sé que esta línea arroja pérdidas contables y su margen de contribucion es negativo, pero no podemos eliminarla porque con ella nació el grupo. Es parte de nuestra historia”

ES RESPETABLE EL SENTIMIENTO PERSONAL DE LOS EJECUTIVOS PERO ESE GRUPO CRECERÍA Y SERÍA MÁS SÓLIDO SI SE SUPRIMIERA ESA LINEA.

ESTO SE DA CON FRECUENCIA EN LATINOAMERICA.

## **EJEMPLO PRACTICO:**

**La empresa KU VA KI considera eliminar el producto Maletines Repujados porque los estados financieros muestran que se vende con pérdidas. Al estudiarse el problema, el consejo de administracion solicitó al contralor general los estados financieros anuales, especialmente el estado de resultados. El documento fue presentado de inmediato por el contralor en la reunión de consejo.**

*Compañía KU VA KI*

Estado de Resultados del 10 de enero al 31 de diciembre de 1998

	<i>Maletines Repujados</i>	<i>Sacos de gamuza</i>	<i>Sillas de vaqueta</i>	<i>Total</i>
Ventas	\$ 2,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$15,500,000.00	\$20,500,000.00
(-) Costo de ventas:				
Material directo	400,000.00	300,000.00	4,000,000.00	4,700,000.00
Mano de obra	500,000.00	400,000.00	2,500,000.00	3,400,000.00
Gastos ind. de fabr.	<u>500,000.00</u>	<u>400,000.00</u>	<u>2,500,000.00</u>	<u>3,400,000.00</u>
Total costo	<u>1,400,000.00</u>	<u>1,100,000.00</u>	<u>9,000,000.00</u>	<u>11,500,000.00</u>
Utilidad bruta	600,000.00	1,900,000.00	6,500,000.00	9,000,000.00
(-) Gastos de venta y administración:	<u>1,200,000.00</u>	<u>1,400,000.00</u>	<u>4,300,000.00</u>	<u>6,900,000.00</u>
Utilidad (pérdida)	(\$ 600,000.00)	\$ 500,000.00	\$ 2,200,000.00	\$ 2,100,000.00



La decisión de eliminar el productos Maletines Repujados no puede ser tomada únicamente sobre la base de datos que arroja el edo de resultados. No se puede tomar una decisión lúcida si se mezclan datos relevantes con irrelevantes. Es necesario el análisis marginal, comparar los costos que son directamente identificables con la producción y las ventas del producto del cual se estudia la posibilidad de eliminación, con los costos que son indirectos y comunes a la producción y venta de todos los productos. Realizando el análisis de cada una de las partidas de costos se determinó lo siguiente:

1. El material directo es variable para cada producto.
2. La mano de obra es fija.
3. Los gastos indirectos de fabricación son de \$ 3,400,000.00, de los cuales:
  - \$ 1 050,000.00 son fijos
  - \$ 2 350,000.00 son variables y varían en función de 50% del costo de materiales directos:
    - \$ 200,000.00 maletines repujados
    - 150,000.00 sacos de gamuza
    - 2 000,000.00 sillas de vaquetas

4. Los gastos de venta y administración ascienden a \$ 6,900,000.00, de los cuales:

\$ 2 800,000.00 son fijos

4 100,000.00 son variables que corresponden a 20% en función de las ventas:

\$ 400,000.00 maletines repujados

600,000.00 sacos de gamuza

3 100,000.00 sillas de vaqueta

5. Los costos y gastos fijos no cambiarán si se elimina maletines repujados, porque no tiene relación con el volumen de producción o de venta, sino con una capacidad instalada determinada.

## **SOLUCION**

A continuación se presenta el estado de resultados de 1998, según el sistema de costeo directo:

	<i>Maletines Repujados</i>	<i>Sacos de gamuza</i>	<i>Sillas de vaqueta</i>	<i>Total</i>
Ventas	\$ 2,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$15,500,000.00	\$20,500,000.00
(-) Costos variables:				
Materiales	400,000.00	300,000.00	4,000,000.00	4,700,000.00
Gastos ind. de fabr.	200,000.00	150,000.00	2,000,000.00	2,350,000.00
Gastos de venta y administración:	<u>400,000.00</u>	<u>600,000.00</u>	<u>3,100,000.00</u>	<u>4,100,000.00</u>
Total de variables	<u>1,000,000.00</u>	<u>1,050,000.00</u>	<u>9,100,000.00</u>	<u>11,150,000.00</u>
Margen de contribución	1,000,000.00	1,950,000.00	6,400,000.00	9,350,000.00
(-) Costos fijos:				
Mano de obra				3 400,000.00
Gastos ind. de fab.				1 050,000.00
Admón y venta:				<u>2 800,000.00</u>
Total de gastos fijos:				<u>7 250,000.00</u>
Utilidad de operación				\$ 2 100,000.00

El estado de resultados bajo costeo directo muestra que a pesar de que el producto no recupera los costos fijos asignados a él con su margen de contribución, retribuye todos sus costos variables y contribuye a cubrir parte de los costos fijos de la empresa. Es decir, que sus ingresos incrementales excedieron a sus costos marginales en \$ 1 000,000.00, de tal forma que si se elimina se obtendría una utilidad de operación de \$ 1 100,000.00 en lugar de \$2 100,000.00. Por lo tanto, no se debe eliminar el producto.

**Información cualitativa:** Se debe analizar si la eliminación de determinado producto no afectará el mercado de otras líneas, o si el traslado del personal dedicado a la producción de cierto producto a otra área no repercute en la eficiencia en la producción, en la moral del grupo, en la imagen ante los trabajadores, etcétera.



**GRACIAS POR  
SU  
ATENCIÓN!!!!!!**