



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las herramientas administrativa – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Arte Mueble de la ciudad de Portoviejo, 2014.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Borja Mendieta, María Eugenia

DIRECTOR: González Román, John Patricio, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

John Patricio González Román

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Análisis de las herramientas administrativa – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Arte Mueble de la ciudad de Portoviejo, 2014** realizado por Borja Mendieta María Eugenia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f) \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Borja Mendieta María Eugenia declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría siendo John Patricio González Román director del presente trabajo; y eximo expresarme a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”

f. \_\_\_\_\_

Autor: María Eugenia Borja Mendieta

Cédula: 1309445581

## DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestro creador, amparo y fortaleza, cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que nos rodeó.

A Henry, mi compañero de vida, padre de mis hijos, y amigo incondicional, gracias por tu apoyo y por ayudarme a cumplir mi máximo sueño, el cual hoy se está realizando.

A mis hijos Helen, Henry y Camila, mis tres amores, por los que lucharé toda la vida.

Para mi madre Fresia por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, A mi padre Holger (+) que a pesar de no estar físicamente, siempre me acompaña como un ángel, ellos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana, mis sobrinas por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A todos ellos que pusieron su granito de arena y fueron parte de mi motivación, inspiración y felicidad.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers**

**María Eugenia Borja Mendieta**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios, por amarme tanto y regalarme estos años de estudio que hoy reflejan el primer fruto, de muchos que vendrán, y que son producto de la constancia y perseverancia.

A mi esposo, y mis hijos que son el motor de mi motivación, de luchar por conseguir cada uno de mis objetivos propuestos y quienes me apoyaron durante todo el proceso para conseguir la ingeniería.

A mis padres, hermana y sobrinas, siempre pendientes y apoyándome en todo.

A los docentes, que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado y que sin duda han calado hondo en mi vida, permitiéndome escoger esta profesión, por el amor que he visto reflejado en su desarrollo profesional.

Al Tutor guía, Mgs. John Patricio González Román, que ha sido una gran ayuda y que sobre todo, me ha sabido entender, aconsejar y guiar, en este proceso.

Al Ingeniero Francisco Álava Loor, Gerente de la empresa Arte Mueble, por la apertura para realizar mi presente trabajo de tesis.

Gracias por conocerme, y porque supe callar y hablar, en pro de mi trabajo.

**María Eugenia Borja Mendieta**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Tabla de figuras .....	vii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....	5
1.1.    Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.2.    La información administrativa en la toma de decisión a corto plazo. ....	9
1.3.    Instrumentos financieros en la toma de decisiones. ....	10
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE ARTE MUEBLE.....	22
2.1.    Filosofía institucional .....	23
2.2.    Estructura administrativa y funcional. ....	25
2.3.    Análisis de competitividad. ....	27
2.4.    Análisis de costos de producción y venta. ....	33

CAPÍTULO III: PROPUESTA.....	48
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	49
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad. ....	50
3.3 Fijación de precios.....	52
3.4 Determinación y análisis de la utilidad. ....	53
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	63

#### **TABLA DE CONTENIDOS**

Tabla 1 Matriz de Competitividad.....	29
Tabla 2 Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI).....	30
Tabla 3 Matriz de Evaluación del Factor externo (MEFE) .....	31
Tabla 4 FODA.....	32
Tabla 5 Rentabilidad de productos.....	49
Tabla 6 Estado de Resultado Proyectado.....	50
Tabla 7 Fijación de precios .....	51
Tabla 8 Análisis de la utilidad.....	52
Tabla 9 Balance General .....	53

#### **TABLA DE FIGURAS**

Figura 1 Los 4 Pilares del JIT .....	8
Figura 2 Punto de equilibrio .....	13
Figura 3 Organigrama Organizacional .....	27
Figura 4 Análisis de las fuerzas competitivas.....	28
Figura 5 Niveles de competitividad frente a las crisis .....	28

## RESUMEN

El tema que se investigó se denomina: “Análisis de las herramientas administrativa – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Arte Mueble”. En este sentido, el problema planteado se refiere a la falta de una herramienta de análisis financiero para la toma de decisiones, que permita realizar una correcta evaluación a los estados financieros, y explicar la situación financiera, en una empresa dedicada a la producción de muebles metálicos, en la ciudad de Portoviejo.

El trabajo incluye un estudio cuantitativo de los índices financieros aplicados a la información que maneja la empresa. El objetivo general fue, realizar un análisis financiero que permita medir los resultados por medio de indicadores financieros, criterios técnicos, entre otros; para contar con una base apropiada que permita evaluar de mejor forma el funcionamiento financiero, y con ello, emitir una mejor opinión acerca de las condiciones financieras de la empresa, y sobre la eficiencia de su administración en la toma de decisiones; que además constituya una ventaja competitiva para optimizar sus recursos y mejorar sus márgenes de utilidad.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis Financiero, Estado Financiero, Deductivo, Índices Financieros, Competitiva, Utilidad.



## ABSTRACT

The issue investigated is called: "Analysis of the administrative tools - Financing for making short-term decisions and application in the production company Art Furniture". In this sense, the underlying problem relates to the lack of financial analysis tool for decision-making, which will enable an accurate assessment of the financial statements, and explain the financial situation, a company dedicated to the production of furniture metal, located in the city of Portoviejo.

The work includes a quantitative study of financial ratios applied to the information handled by the company. The general objective of this study was to perform a financial analysis to measure outcomes through financial indicators, technical criteria, among others; to have an appropriate basis to better assess the financial performance, and thus deliver a better opinion about the financial condition of the company, and the efficiency of its administration in decision-making; also constitutes a competitive advantage to optimize their resources and improve their profit margins.

**KEYWORDS:** Financial Analysis, Financial Statement, Deductive, Financial Indices, Competitive, Utility.

## INTRODUCCIÓN

El análisis financiero es un instrumento de trabajo para los directores o gerentes financieros además de otra clase de personas interesadas de la información, mediante el cual se pueden obtener índices, relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas, mismos que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación, decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

Para un buen análisis financiero se necesitan de herramientas financieras que son las que permiten organizar los estados financieros, y dan una paz, tranquilidad financiera mental al poder decidir con seguridad el futuro financiero de la empresa. Se da a conocer un breve resumen de los capítulos en el presente trabajo de titulación.

La fábrica de muebles Arte Mueble, se dedica a la elaboración de muebles metálicos para el hogar y oficina tales como camas, juegos de mesa, juegos de salas y coqueta, sillas, archivadores, escritorios, entre otros.

Desde su constitución a la fecha, no se había realizado un análisis de su situación financiera de manera tal que la implantación de un análisis financiero, constituirá una ventaja competitiva, que a la vez, será un medio para tratar de optimizar sus ingresos y mejorar sus márgenes de utilidad.

El problema de investigación relativo a la empresa en mención, está relacionado a la carencia de una herramienta de análisis financiero para la toma de decisiones, que permita realizar una correcta evaluación a los estados financieros, y explicar la situación financiera, por lo que se dificulta la optimización de los recursos de la empresa, para lo cual se planteó la hipótesis siguiente: Proveer herramientas de análisis financiero que incluya indicadores financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad; entre otros, que ayuden a realizar un adecuado análisis de la información proporcionada de los estados financieros de la empresa Arte Mueble; y que, sirvan a los administradores y usuarios de la información financiera, como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas.

La metodología utilizada en la investigación se basó en el método científico, para lo cual se hizo uso de procedimientos como el análisis y la síntesis. Inicialmente, se analizó la información financiera presentada por la empresa, para concluir con los análisis de los cambios en los estados financieros.

El contenido del presente trabajo está dividido en tres capítulos:

El capítulo 1 aborda el contenido de las herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo y los problemas comunes en la toma de decisiones.

En el capítulo 2 trata sobre el análisis e interpretación financiera, su importancia, los objetivos, las herramientas de análisis financiero que utiliza la empresa, estructura administrativa y funcional, filosofía institucional y análisis de costos de producción y venta.

En el capítulo 3 se examina la información financiera presentada por la empresa sujeto de investigación, el cual desarrolla aspectos tales como administración de su capital de trabajo, fuentes de financiamiento utilizadas, capacidad de la misma en cuanto a su rentabilidad, endeudamiento, actividad, liquidez; así también, se dan a conocer los resultados obtenidos del análisis horizontal y vertical aplicado a los estados financieros.

En la parte final se incluyen las conclusiones y recomendaciones, las cuales recogen el extracto de ideas de cada uno de los capítulos presentados y los hallazgos más importantes que confirman la hipótesis planteada.

**CAPÍTULO I: FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS  
CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO**

## **1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.**

Dentro de este marco la contabilidad administrativa intenta, a través de información cuantitativa y cualitativa que extrae al interior de la empresa y del ambiente que la circunda, brindar información relevante a la administración a la hora de tomar decisiones que en un momento dado enrumbar la senda de la empresa a un desarrollo a lo largo del tiempo. Estas decisiones pueden ser de corto y de largo plazo.

En cualquier etapa de una empresa los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar. (Vásquez Quiroa, 2007).

Las diferentes filosofías administrativas han sido la clave del éxito de muchas empresas, entre las filosofías administrativas que se estudiaran se encuentran la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total enfocada a la relevancia que tiene el monitoreo del mejoramiento continuo a través de los costos de calidad y del benchmarking. De cada una de estas se estudiara su razón de ser y sus aplicaciones concretas en los negocios.

### **1.1.1 Teoría de las restricciones.**

“La teoría de las restricciones fue descrita por primera vez por E. Goldratt al principio de los 80 y desde entonces ha sido ampliamente utilizada en la industria.” (Esther, 2012).

Un conjunto de procesos de ideología que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea, de cualquier ámbito, solo se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador en el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. En la descripción de esta teoría estos factores limitantes se denominan restricciones o cuellos de botella, es decir que las restricciones pueden ser un individuo, un equipo, una pieza de un aparato o una política local, o la ausencia de alguna herramienta o pieza de algún aparato.

La teoría de las Restricciones (TOC - Theory of Constraints-), donde la idea medular es que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción, si así no fuese, generaría ganancias ilimitadas. Siendo las restricciones factores que bloquean a la empresa en la obtención de más ganancias, toda gestión que apunte a ese objetivo debe gerenciar focalizando en las restricciones. Lo cierto de que TOC es una metodología sistémica de gestión y mejora de una empresa. (Goldratt, 2004)

En conclusión, se basa en las siguientes ideas; La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones.

Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existen sólo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero. Restricción no es sinónimo de recurso escaso. Es imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su Meta, son en general criterios de decisión erróneos

### ***1.1.2 Justo a tiempo.***

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, por lo que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del justo a tiempo se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades. (Alonso & Ocegueda, 2006)

El Justo a Tiempo (JIT) tiene 4 objetivos esenciales.

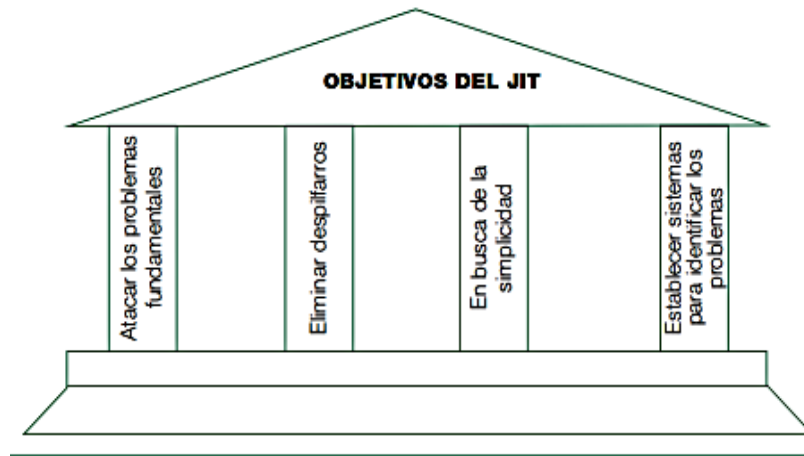


Figura 1 Los 4 Pilares del JIT

Fuente: Arrollo, S. R. (2005). Inteligencia competitiva: Madrid, España: Pirámide.

### **1.1.3 Cultura de la calidad total.**

Es el resultado de un proceso que implica un cambio invariable en la manera de pensar y de actuar. El resultado del proceso se observa en la gerencia general, en los trabajadores de la empresa, en los socios estratégicos, en los productos, en los procesos de trabajo y hasta en la publicidad para los productos de la empresa. Las organizaciones que comparten la cultura de la calidad total se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. (Anzola, Administración de pequeña empresas, 2002)

En organizaciones con cultura de calidad total no se buscan culpables. Cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente. Una organización que está trabajando con la Filosofía de la calidad total, planifica a largo plazo, considera los errores como una gran oportunidad para el aprendizaje, y hace uso constante del benchmarking para compararse con las empresas líderes. Con esto logra conocer el comportamiento de los líderes mundiales, facilitando la planificación de metas razonables para alcanzar los niveles más altos de eficiencia. (Anzola, Administración de pequeña empresas, 2002)

En la cultura de la calidad total los resultados inmediatos son importantes; sin embargo, los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, porque así se garantiza una atención constante a los retos.

## **1.2. La información administrativa en la toma de decisión a corto plazo.**

“Ante el desarrollo tecnológico acelerado que viven todos los países, todas las organizaciones están obligadas a entrar en la misma línea del crecimiento tecnológico, ya que para competir es necesario tener excelentes sistemas de telecomunicaciones y buenos sistemas de información”. (Aching, 2008)

Por esta razón la tecnología de contabilidad administrativa ha adquirido gran importancia, sin olvidar que para ser competitivo también se requiere escuchar al cliente y eliminar lo que no agregue valor para él.

Como dice Michael Porter en su libro en 1985 (p. 15) “la cadena de valor es la tecnología por excelencia para diagnosticar que actividades agregan o no valor y para crear ventajas estratégicas”.

### ***1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.***

La planeación es necesaria en la contabilidad administrativa por los siguientes motivos:

- Para prevenir cambios del entorno.
- Para integrar objetivos y decisiones de la organización.
- Útil como medio de comunicación, coordinación y cooperación.
- Con una adecuada planeación se logra mayor efectividad en las operaciones.

“Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido”. (Ramírez, 2010)

El apoyo que recibe la contabilidad administrativa de la planeación consiste en hacer un diseño de acciones, cuyo fin principal es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, con la ayuda de algunas herramientas, como son: presupuesto y modelo costo volumen-utilidad.

### ***1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.***

“El rol que cumple la contabilidad administrativa es para un mejor control, ya que cuando se cumple una operación o actividad, se deben medir los resultados y compararlos, a través de estándares fijados, de tal manera que los recursos se hayan utilizado con efectividad y eficiencia”. (Bernstein, Días J., & García, 1997)

El control administrativo se efectuará a través de informes que generarán cada uno de los departamentos o áreas y detectar cualquier posible desviación.



Por esto es importante considerar que en los países administrativos, el principio administrativo es Sistema que no se controla, se degenera.

### ***1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.***

La contabilidad administrativa contribuye a la toma de decisiones, y ayuda para que esta decisión sea mejor, de acuerdo a la calidad de información que se posea. Toda decisión está en función de la información disponible, las decisiones son diarias, unas rutinarias y otras no, podrán ser grandes o pequeñas.

Es de importancia saber esta toma de decisiones como se va a realizar, para lo que es importante considerar los siguientes pasos:

- Análisis
- Decisión
- Puesta en práctica

### **1.3. Instrumentos financieros en la toma de decisiones.**

Un instrumento financiero o producto financiero puede ser efectivo, el derecho de propiedad en una entidad, o un derecho contractual de recibir o entregar, efectivo u otro instrumento financiero.

Los instrumentos financieros por la forma en función pueden ser: instrumentos de efectivo o derivados.

Los instrumentos de efectivo se determinan directamente por los mercados; es decir que se pueden dividir en valores que son fácilmente transferibles u otros instrumentos.

Los instrumentos derivados se derivan su valor del valor y las características de uno o más activos subyacentes.

Por otra parte, los instrumentos financieros pueden estar clasificados por clase de activos, dependiendo de si están basados fondos propios de las empresas (que refleja la propiedad de la entidad emisora) o basado en deuda (lo que refleja un préstamo que el inversor haya realizado a la entidad emisora). Si se trata de la deuda, pueden clasificarse en corto plazo (menos de un año) o a largo plazo. La mayoría de estos instrumentos, son a la vez de inversión y de financiación, son de inversión para el adquirente y de financiación para el vendedor. (Financiera, 2015)

### **1.3.1 Sistema de costeo.**

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros. (Backer, Jacobsen, & Ramirez, 1992)

Una orden es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto destino, identificable al mercado.

Dentro de los objetivos de un sistema de costos se encuentran:

- Fijar pautas a las que se someten los procedimientos de asignación de costos.
- Determinar los criterios a aplicar en la distribución y prorrateo de los gastos.
- Establecer la oportunidad o fecha en que deben ser calculados los costos, las modalidades de cálculo, las bases que se pueden utilizar, como tienen que ser tratados ciertos costos, forma de determinar los costos totales y unitarios, así como la metodología para el presupuesto de costos y determinación de estándares.
- La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros.
- El sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Para la determinación de un sistema de costos en cualquier empresa específica, es necesario tomar en cuenta varios factores, entre estos están:

- a) El tipo de mercado que abastece y su posición dentro de él.
- b) La naturaleza de sus procesos fabriles.
- c) El grado de complejidad en las etapas de elaboración.
- d) El surtido de artículo que se fabrica.
- e) Las modalidades de producción en cuanto a si se trabaja sobre la base de pedidos especiales o se almacenan inventarios para las ventas. (Anderson & Raibon, 2005)

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.**

El modelo costo-volumen-utilidad es conocido también como análisis de sensibilidad o simulación, que permite conocer los resultados de las acciones antes de realizarlas.

Los cambios que se pueden generar son:

- a) Cambios en la variable de los costos unitarios.-** Para incrementar las utilidades y hacer bajar el punto de equilibrio, lo más conveniente es reducir los costos variables. Esto se da utilizando los recursos o insumos más baratos que los que se esté utilizando actualmente.
- b) Cambios en la variable de precio.-** En este tipo de cambio se debe considerar lo siguiente:
  - Ya no se hace negocios en base a precios, sino mediante reducción de costos.
  - Hay excepciones en los que sí se puede considerar el precio, y es cuando hay descuentos, rebajas., entre otros.
  - Se debe considerar también el mercado en el que se colocan los productos.
- c) Cambios en la variable de costos fijos.-** En este caso también puede haber variación, y si se presenta el caso de que se incrementan los costos fijos, la empresa tiene que realizar esfuerzos adicionales para cubrirlos.
- d) Análisis del variable volumen.-** Para este caso, un incremento en el volumen representa un incremento en las utilidades.
- e) Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado.-** En este punto es importante simular diferentes acciones como si realmente estuvieran sucediendo, y esto se logrará comparando lo presupuestado con lo real. Las variables a considerar en esta simulación son:
  - a) Costos: Lo importante es reducirlos, mejorando la eficiencia y eficacia, utilizando para esto las diferentes herramientas de control administrativo, como son: sistema de costeo basado en actividades, presupuestos, entre otros.
  - b) Precios: Lo importante es revisar los precios con la competencia, ya sea para incrementar el volumen o reducir los costos variables.
  - c) Volumen de ventas: Realizar diferentes estrategias para incrementar el volumen de ventas, ya sea a través de campañas publicitarias, nuevas líneas, nuevos productos, entre otros.
  - d) Composición en ventas: Siempre se sabe que producto tiene mejor salida, por lo que hay que considerar vender más de aquellas líneas que tienen mayor margen de contribución. (Biasca, 2001)

### 1.3.3 Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio “es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida, da como resultado US\$ 0 de utilidad”. (Charles, Srikant M., & Madhav, 2004)

Esto es normal porque toda organización siempre va planificar sus operaciones, y en esta planificación se buscará siempre que los ingresos sean iguales a los costos.

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero.

Por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendrá pérdidas; si el nivel de actividad fuera superior, la empresa obtendrá beneficios.

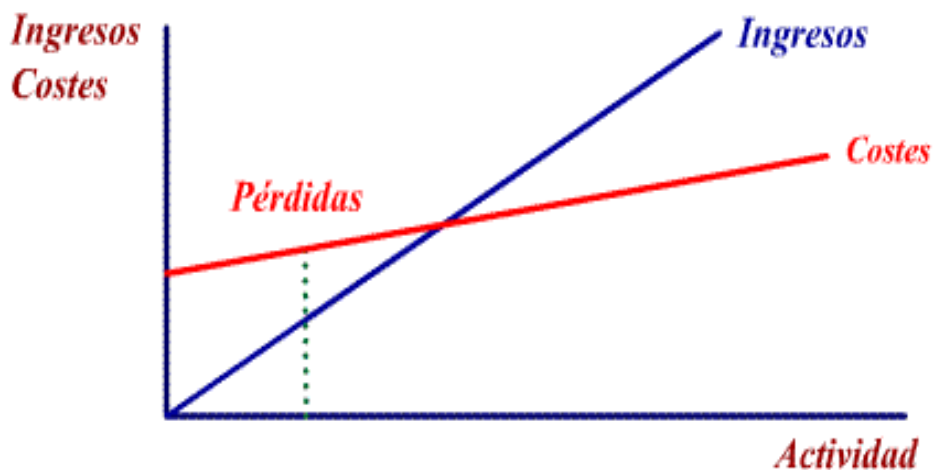


Figura 2 Punto de equilibrio

Fuente: Arrollo, S. R. (2005). Inteligencia competitiva: Madrid, España: Pirámide

Para calcular el punto de equilibrio necesitamos conocer la siguiente información (para simplicidad vamos a suponer que la empresa tan solo fabrica un producto):

- Costes fijos de la empresa.
- Costes variables por unidad de producto.
- Precio de venta del producto.

La diferencia entre el precio de venta de cada producto y su coste variable es el margen que obtiene la empresa

Si se dividen los costes fijos entre el margen por producto obtendremos el número de productos que tendría que vender la empresa para llegar a cubrir todos sus costes fijos. En definitiva, estaríamos calculando el punto de equilibrio.

Todo esta explicación resultar mucho más comprensible con un ejemplo:

Una empresa editorial, con unos costes fijos de 100.000 dólares. Esta empresa tan solo edita un modelo de libro, que tiene un coste variable de 20 dólares y su precio de venta es de 30 dólares.

El margen que la empresa obtiene de cada libro es:

$$\text{Margen} = \text{Precio de venta} - \text{coste variable} = 30 - 20 = 10 \text{ dólares}$$

El punto de equilibrio se calcula

$$\text{PE} = \text{Costes fijos} / \text{margen por producto} = 100.000 / 10 = 10.000 \text{ libros.}$$

En definitiva:

Si la empresa vende 10.000 libros no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

Si vende menos de 10.000 libros, tendrá pérdidas.

Si vende más de 10.000 libros, obtendrá beneficios.

El punto de equilibrio también se puede determinar de la siguiente manera:

Se calcula el margen porcentual que la empresa obtiene en la venta de cada producto. En el ejemplo anterior, este margen sería:

$$\text{Margen} = (\text{Precio de venta} - \text{Costes variables}) / \text{Precio de venta} = (30 - 20) / 30 = 0,333$$

Es decir, el 33,3% del precio de venta es margen para la empresa.

El punto de equilibrio será:

$$\text{PE} = \text{Costes fijos} / \text{Margen} = 100.000 / 0,333 = 300.000 \text{ dólares}$$

Con este sistema el punto de equilibrio viene determinado en volumen de venta (dólares) y no en n de unidades. Como se puede comprobar la solución es idéntica a la que obtuvimos con el primer sistema:

Si el punto de equilibrio exige unas ventas de 300.000 dólares y el precio de venta de cada libro es de 30 dólares, quiere decir que la empresa tendrá que vender 10.000 libros.

#### **1.3.4. Indicadores financieros de producción**

“Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la organización, y muestran el pasado de la misma y suelen valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los niveles superiores de la organización”. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2002)

Entre los principales objetivos que se pretenden monitorear con los indicadores financieros tenemos:

- Incremento en ingresos de manera continúa
- Sostenibilidad financiera
- Aumento de la rentabilidad
- Buena gestión de activos
- Disponibilidad de inversiones

##### *1.3.4.1 Análisis horizontal.*

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

Una tendencia es la propensión o dirección seguida por alguna variable, de especial interés y para el procedimiento de cálculo de las tendencias financieras, se selecciona un año representativo en la actividad comercial del ente económico, el cual constituirá la base para el cálculo de las propensiones. Luego se divide el valor registrado en cada una de las cuentas de los diferentes períodos que se van a estudiar, entre el monto informado en los saldos del año base. El resultado es la tendencia, que puede tomar valores superiores a uno, si se ha presentado crecimiento, o menores a uno, si por el contrario, ha habido decrecimiento o disminución. (Brealey, 2007)

#### *1.3.4.2 Análisis vertical.*

Es en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de la empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.

Esta técnica de análisis vertical o porcentual corresponde, a la evaluación de la estructura interna de los estados financieros y su utilidad radica en que facilita la comparabilidad de cifras entre empresas porque pierde importancia la magnitud de los valores expresados en términos absolutos, los cuales, para efectos de evaluación, son reemplazados por magnitudes porcentuales.

Aunque esta herramienta de diagnóstico y evaluación es aplicable a cualquier estado financiero, cobra especial importancia en el análisis del estado de resultados, por cuanto cada uno de los rubros que lo conforman puede relacionarse con una variable única, siendo ésta las ventas.

También es muy útil para el análisis de la estructura de capital, por cuanto directamente puede revelarse la forma como está siendo financiada la empresa, entre sus dos componentes básicos: recursos propios o patrimonio y recursos externos o endeudamiento, y sobre este último concepto, entre deuda a corto o largo plazo.

#### *1.3.4.3 Clasificación básica de las razones financieras.*

Las razones financieras se han clasificado para una mejor interpretación y análisis de la siguiente manera. (Gitman Lawrence, 2003)

Razones financieras de liquidez.- Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

- Fórmula para calcular la razón corriente:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.

- Fórmula para calcular la prueba ácida:

$$\text{Prueba ácida o liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir las deudas a corto plazo.

- Fórmula para el cálculo de maniobra:

$$\text{Fondo de maniobra sobre activos totales} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activos totales}}$$

Indica la proporción que el capital de trabajo tiene con respecto al activo total de la empresa. “A la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes se denomina fondo de maniobra”. (Brealey, 2007)

Razones financiera de administración de activos.- Indican la eficiencia con la empresa, utiliza sus activos para generar ventas.

- Fórmula para calcular promedio de cobro:

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Venta a crédito} / 365}$$

Equivale a la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar.

- Fórmula de rotación de inventario:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costos ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Mide la rotación del inventario promedio durante todo el año, además de mostrar la rapidez en que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo.

- Fórmula para el cálculo de ventas diarias:

$$\text{Ventas diarias inventario} = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo ventas} / 365}$$



Calcula para cuántos días de ventas alcanzan las existencias.

- Fórmula de rotación de activos:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Indica el grado en que la empresa utiliza las propiedades, plantas y equipos existentes para generar ventas.

- Fórmula de activos totales:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Esta razón indica la eficacia con la que la empresa utiliza todos sus recursos para generar ventas.

Razones financieras de apalancamiento.- Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo y largo plazo.

- Fórmula de razón de deuda:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{deuda total (corto y largo plazo)}}{\text{Total de activos}}$$

Mide la proporción de los activos totales de la empresa que se financian con fondos de acreedores, proveedores y otros de largo plazo.

- Fórmula de razón de endeudamiento a largo plazo:

$$\text{Razón de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital propio}}$$

Señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa.

- Fórmula de cálculo para la deuda capital:

$$\text{Deuda capital} = \frac{\text{deuda total (corto y largo plazo)}}{\text{Capital contable total}}$$

Indica hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Compara la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa.

- Fórmula de coberturas de intereses:

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Cargo por interés}}$$

Esta razón emplea datos del estado de resultados para medir el uso que hace una empresa del apalancamiento financiero.

- Fórmula de compromisos fijos:

$$\text{Cobertura de compromisos fijos} = \frac{\text{EBIT} + \text{Pagos de arrendamiento financiero}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento financiero} + \text{dividendos de acciones preferentes antes de impuestos} + \text{fondo de amortización antes de impuestos}}$$

Esta razón mide la capacidad de veces que la empresa es capaz de cubrir el total de los compromisos financieros fijos que incluyen; además de los pagos de intereses, los dividendos preferentes y los pagos originados por contratos de arrendamiento de largo plazo.

Razones financieras de rentabilidad.- Miden la eficacia con la que la administración de la empresa genera utilidades.

- Cálculo del margen de utilidad bruta:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Indica la rentabilidad relativa de las ventas de la empresa después de deducir el costo de ventas, lo cual revela con que eficacia la dirección de la empresa toma las decisiones relativas al precio y al control de los costos de producción.

- Cálculo del margen de utilidad neta:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto (EAT)}}{\text{Ventas}}$$

Expresa el monto de las utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su

resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

- Cálculo del ROA:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión o Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la utilidad neta de la empresa en relación con la inversión medida como el total de activos.

El ROA puede considerarse como una función del margen de utilidades neto, multiplicado por la rotación de activos totales, porque la razón del margen de utilidad neto es igual a las utilidades después de impuestos entre las ventas, y la razón de rotación de activos totales es igual a las ventas entre el total de activos; por lo cual, este análisis financiero también se puede realizar con la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{EAT}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

En manera simplificada puede ser:

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable o Rendimiento del patrimonio (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador señala, la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente, también se puede representar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Margen utilidad neta} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Multiplicador de capital}$$

En manera simplificada puede ser:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

Razones financieras basadas en el mercado.- Reflejan la evaluación del desempeño de la empresa; esta prueba es realizada por los mercados financieros.

Las razones basadas en el mercado para la empresa deben asemejarse a sus razones contables; por ejemplo, si las razones contables de una empresa señalan que tienen más riesgo que el promedio del sector, y perspectivas de utilidades más bajas, esta información deberá reflejarse en un mejor precio de mercado de las acciones de la empresa:

$$\text{Razón de precio de utilidades} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Razones financieras sobre la política de dividendos.- Indican las prácticas de pago de dividendos de la empresa:

$$\text{Razón de retribución} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Indica el porcentaje de las utilidades de la empresa que se pagan en forma de dividendos:

$$\text{Rendimiento de dividendos} = \frac{\text{Dividendo esperado por acción}}{\text{Precio por acción}}$$

Indica el rendimiento actual del dividendo por acción.

### **1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.**

La toma de decisión, ya sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción y es un complejo proceso de solución de problemas que consiste en una serie de etapas sucesivas. Estas etapas se unirán como sea posible si la gerencia espera cualquier grado de éxito que se derive del proceso de toma de decisión. (Aguilar, 2005)

Las seis etapas en el proceso de toma de decisión son:

- Detección e identificación del problema
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
- Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- "Evaluación del pos-decisión a través de retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogida en la solución del problema". (Arrollo, 2005)

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE ARTE MUEBLE**

La empresa objeto de estudio fue constituida en el año 1991. Está integrada por dos socios, la razón social es Arte Mueble. Constituye un nombre ficticio por requerimientos de los propietarios de la empresa en cuanto al manejo confidencial de la información financiera.

La actividad económica principal de la citada empresa es la producción de muebles de oficina, que luego es vendida en el mercado local.

En la actualidad, solo se cuenta con la información que proporcionan los estados financieros, libro de mayor, libro de compras y servicios adquiridos, libro de ventas y servicios prestados, algunos otros reportes extracontables. Además, cuenta con un sistema contable computarizado en el cual desarrolla sus operaciones contables. Con base en lo anterior, desarrolla su gestión administrativa, con los departamentos de compras y suministros, departamento de ventas, departamentos de producción, servicios y otros.

Derivado de las tendencias mundiales, los ejecutivos tienen necesidad que la empresa encamine sus objetivos, metas con herramientas administrativas que permitan mejorar el desempeño, la toma de decisiones gerenciales, aspectos que son fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo a nivel nacional e internacional.

## **2.1. Filosofía institucional**

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad, por lo que indispensable para el desarrollo y competitividad de las organizaciones.

**Unidad.-** Como una manera de trabajar en equipo, compartiendo y comprendiendo el compromiso común de que nuestro desarrollo empresarial proyectado, depende de la suma de nuestros mayores y mejores esfuerzos individuales.

**Entusiasmo.-** Manteniendo siempre una actitud positiva y emprendedora que nos motive hacia el logro de grandes objetivos complementado con un trato cordial a nuestros clientes y compañeros.

**Integridad.-** Haciendo norma de conducta diaria y permanente a la responsabilidad, disciplina, honradez, respeto, profesionalismo y lealtad.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales.**

ARTE MUEBLE, una empresa dedicada a la elaboración de muebles de oficina, muebles para el hogar y toda gama de mueblería metálica.

En Portoviejo, la seriedad es reconocida y premiada por la confianza de miles de personas. Somos los pioneros en el desarrollo de muebles metal mecánicos para todo tipo de actividad, contando en la actualidad con más de 10,000 clientes.

ARTE MUEBLE cuenta con un modelo de gestión innovador, orientado siempre hacia el cliente y alineado con la sociedad, que tiene como características claves la innovación, el crecimiento y la entrega de productos de calidad a sus clientes.

En ARTE MUEBLE la responsabilidad corporativa constituye una fuente de creación, de valor estable y un requisito indispensable para preservar la confianza de la sociedad en cualquier institución. Por ello, y como parte de los estándares de cumplimiento del Grupo, ARTE MUEBLE está regida internamente por un Código de Conducta que define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético que se aplican a nuestros negocios y actividades, y que establece las pautas de actuación necesarias para que nuestra Responsabilidad Corporativa se manifieste en las relaciones con nuestros clientes, colaboradores, directivos, proveedores y terceros.

Nuestra red de oficinas está en la matriz ciudadela San Gregorio, Centro de Portoviejo, Manta.

### ***2.1.2 Misión, visión y objetivos.***

#### **Misión**

Somos una empresa que busca el más alto grado de satisfacción del cliente al ofrecer excelente servicio y soluciones para mobiliario de oficinas y colectividades, basándonos en criterios funcionales, de diseño, calidad y atractivos tiempos de entrega. Siempre tomando en cuenta las tendencias del mercado y adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes.

#### **Visión**

Nos destacaremos en el mercado ecuatoriano por cumplir con los más exigentes requerimientos de calidad, al elaborar mobiliario de oficina y colectividades con tecnología de la mayor precisión e innovación, lo cual nos permitirá expandir nuestro mercado a países vecinos.

## **Objetivos**

- Consolidarnos como los primeros en el mercado de muebles y accesorios para oficina, y alcanzar el mayor volumen en ventas.
- Integrar un equipo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a nuestros clientes.

### **2.2. Estructura administrativa y funcional.**

Las empresas representan los ideales, el esfuerzo y el patrimonio de los dueños, de ahí la importancia de la estructura administrativa. La mayoría de las empresas, además de la dirección general, tienen cuatro áreas de trabajo, que son clave importante para el desarrollo de la misma y estas son: finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos.

El soporte de una empresa en donde las personas constituyen esta organización, operan y cooperan entre sí para el adecuado funcionamiento de ella, con la principal acción que es la administración, pilar fundamental en la composición y del manejo de los recursos con que cuenta la empresa.

#### **2.2.1. Estructura funcional.**

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. (Financiera, 2015)

##### *2.2.1.1 La gerencia.*

Es la cabeza de la empresa y se encargará de mantener la organización de la misma, fijará los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales y las políticas, aprobará el presupuesto anual, establecerá precios de productos y aprobación de presupuestos, fijará sueldos y contratación de empleados, determinará las actividades de cada departamento, se encargará del financiamiento de proyectos y créditos en ventas, buscare nuevos mercados y nuevos productos, aprobará proveedores y establecerá estándares de calidad, se encargara de la inversión y adquisición de activos fijos.

##### *2.2.1.2 Producción.*

Es la parte operativa y más importante de la empresa, y es donde se realizara las actividades de diseño y elaboración de productos. Cuenta con un Jefe de diseño y



arquitectura que se encargara de elaborar planos y gráficos del producto terminado, además de establecer procesos de producción en coordinación con el jefe de producción con el fin de optimizar el uso de la materia prima y distribución de la mano de obra.

Además tienen un jefe de producción que se encargara de supervisar directamente la elaboración de los productos y cumplir los regímenes de calidad que debe establecerse la empresa.

#### *2.2.1.3 Adquisiciones.*

Este departamento debe coordinar con producción sobre los requerimientos de materia prima para su compra en el mercado local cuando sea necesario.

Este departamento además se encargara de la bodega y de llevar inventario de la materia prima y herramientas en operación.

#### *2.2.1.4 Ventas.*

Este departamento se dedicara a las ventas, tendrá total capacidad de negociación y contratación. Se encarga de la logística, trámites, permisos y documentos.

#### *2.2.1.5 Contabilidad.*

Este departamento llevará la contabilidad de la empresa y cumplir con las formalidades legales fiscales. Además del pago a los empleados, su contratación, sanciones y despidos (en coordinación con la gerencia), llevaran un control de asistencia.

### **2.2.2 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Se puede estructurar de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. (Financiera, 2015)

Es por tanto, la estructura organizacional de la empresa u organización es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

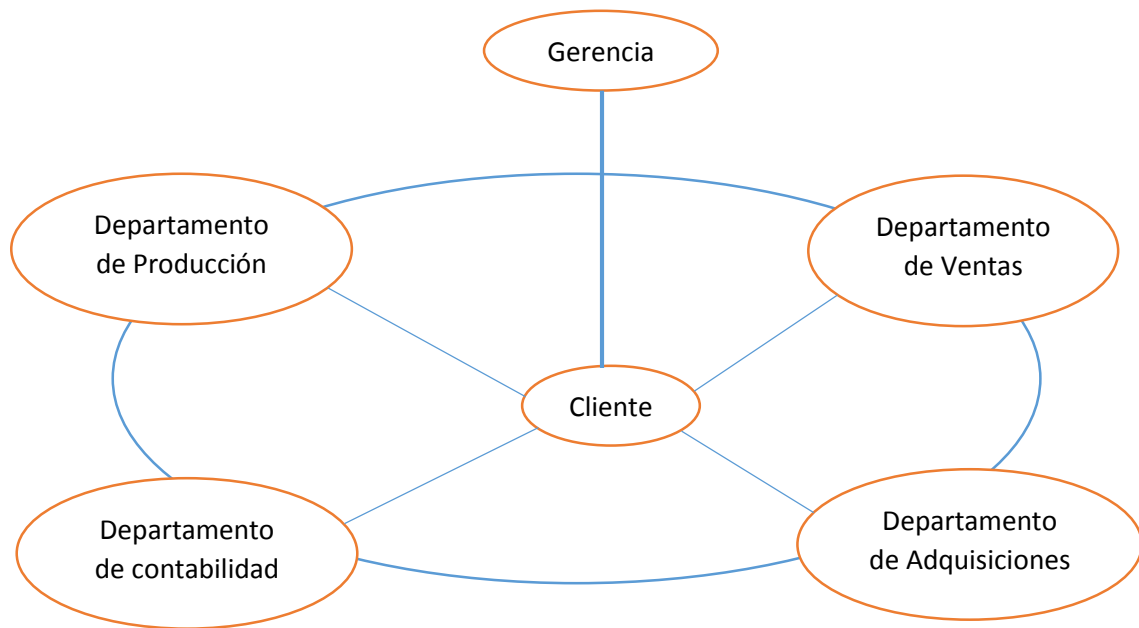


Figura 3 Organigrama Organizacional  
Fuente: Arte Mueble.

### 2.3. Análisis de competitividad.

“El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo”. (Muñiz, 2013)

Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello se debe conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

#### 2.3.1 Matriz de análisis de competencia

El análisis de la competencia consiste en el análisis de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, con el fin de que en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

El análisis de la competencia no solo permite la prevención ante los nuevos movimientos o acciones realizados por los competidores, sino también aprovechar las falencias o debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia los productos o las estrategias que les estén dando buenos resultados.

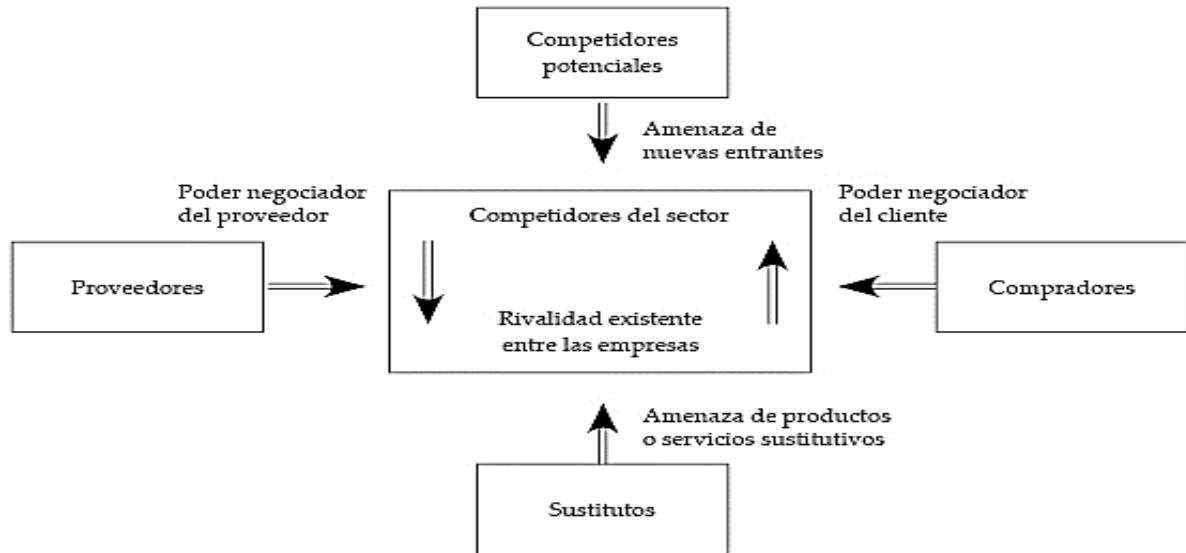


Figura 4 Análisis de las fuerzas competitivas

Fuente: Muñiz, E. (2013). Marketing en el siglo XXI. 5° Edición: Capítulo 2. Marketing Estratégico. Obtenido de Análisis competitivo: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

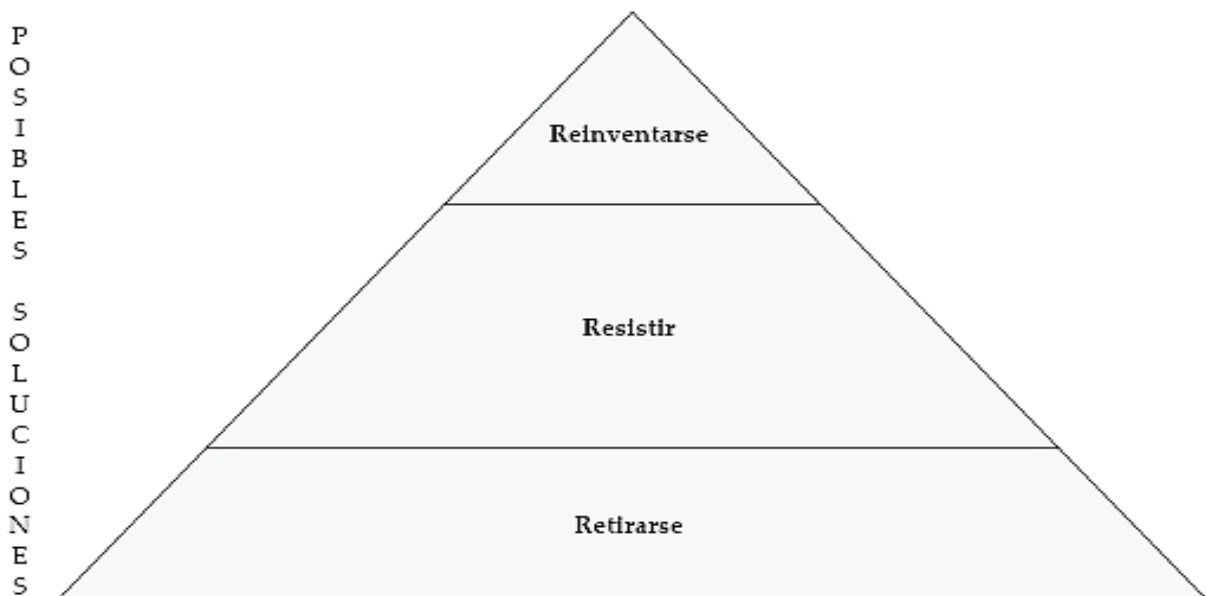


Figura 5 Niveles de competitividad frente a las crisis

Fuente: Muñiz, E. (2013). Marketing en el siglo XXI. 5° Edición: Capítulo 2. Marketing Estratégico. Obtenido de Análisis competitivo: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Tabla 1

Matriz de Análisis de Competencia.

<i>Factor clave de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Arte Mueble</i>	<i>InduMaster</i>	<i>Metal mueble</i>
1. <i>Gama de productos.</i>	0.20	3 0.60	4 0.80	2 0.40
2. <i>Calidad de productos.</i>	0.20	3 0.60	3 0.60	3 0.60
3. <i>Tecnología.</i>	0.30	3 0.90	4 1.20	2 0.60
4. <i>Experiencia.</i>	0.15	2 0.30	3 0.45	2 0.30
5. <i>Competitividad.</i>	0.15	2 0.30	2 0.30	3 0.45
<i>Total</i>	1	2.70	3.35	2.35

Nota: Se muestra un resultado competitivo amenazador con la empresa InduMaster, por lo que tiene una diferencia de 0.65 en el total de la matriz de competitividad. Fuente: Arte Mueble.

Como se puede observar, da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, ArteMueble da 2.70 por arriba de Metal Mueble que le resulta 2.35, sin embargo InduMaster tiene un total de 3.35 esto quiere decir que con InduMaster se tiene:

Calidad del producto y en competitividad empatan por lo tanto ArteMueble tiene que fortalecer estos renglones y además en gama de productos y tecnología, InduMaster supera, así que es necesario fortalecer la posición en el mercado.

### **2.3.2. Matriz de FODA.**

Es una metodología para fundamentar la situación del entorno o alcance y los factores internos de una empresa u organización, campaña de marketing o proyecto a realizarse.

Como su nombre lo indica FODA viene de las palabras:

**F** - Fortalezas INTERNAS

**O** - Oportunidades EXTERNAS

**D** - Debilidades INTERNAS

## A - Amenazas EXTERNAS

Lo que se trata de investigar con este análisis son las Fortalezas y Debilidades que tiene una empresa u organización y cuales son su Oportunidades y Amenazas que tiene la misma en el entorno donde se desenvuelve.

El análisis FODA realizado a ARTE MUEBLE, ha sido basado en una revisión de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas del sector económico en el que desempeña el giro del negocio.

Tabla 2

Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI).

<i>Factor interno clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Resultado Ponderado</i>
1. <i>Es bajo el estado de ánimo de los empleados.</i>	0.22	2	0.44
2. <i>Es excelente la calidad del producto.</i>	0.18	4	0.72
3. <i>Los márgenes de utilidad son mayores que el promedio de la empresa.</i>	0.10	3	0.30
4. <i>Hay disponibilidad de capital de trabajo.</i>	0.20	3	0.60
5. <i>No existe estructura organizativa.</i>	0.30	1	0.30
<i>Total</i>	1	14	2.36

Nota: Se muestra un resultado ponderado por cada factor interno que la empresa tiene, como resultado general se da un 2.36, que es significativo en la evaluación de la empresa. Fuente: Arte Mueble.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 3

Matriz de Evaluación del Factor externo (MEFE)

<i>Factor interno no clave</i>	<i>Variables</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Resultado ponderado</i>
1. <b>Situación económica negativa del país.</b>	Amenaza	0.20	1	0.20
2. <b>Asesoría especializada.</b>	Oportunidad	0.10	4	0.40
3. <b>Incremento en los precios de la materia prima</b>	Amenaza	0.30	3	0.90
4. <b>Aparición de nuevos competidores en el mercado.</b>	Amenaza	0.20	2	0.40
5. <b>Baja en los precios de máquina y equipo necesarios para la empresa.</b>	Oportunidad	0.20	4	0.80
<i>Total</i>		1	4	2.70

Nota: Se muestra la ponderación del factor externo de la empresa, el cual da como resultado un 2.70, lo que significa que la empresa está preparada para cualquier situación que afronte. Fuente: Arte Mueble.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta esencial que permite a la empresa Arte Mueble considerar los factores económico, políticos, sociales y culturales que influyen en el ámbito externo e interno de la empresa.

Tabla 4

FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

	<u>Debilidades (D)</u>	<u>Fortalezas (F)</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No hay Planeación.</i></li> <li>• <i>No hay mantenimiento de equipo.</i></li> <li>• <i>No hay prestaciones más que las de la ley.</i></li> <li>• <i>Bajo nivel de estudios de mercado.</i></li> <li>• <i>Bajo nivel de Ventas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Buen nivel de directivos.</i></li> <li>• <i>Buen desempeño de los sistemas de información.</i></li> <li>• <i>Personal competitivo.</i></li> <li>• <i>Buena capacitación.</i></li> <li>• <i>Tarifas bajas.</i></li> </ul>
<u>Oportunidades (O)</u>	<u>Estrategias (DO)</u>	<u>Estrategias (FO)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tendencia al crecimiento.</i></li> <li>• <i>Demanda de sus servicios para pequeñas empresas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede brindar un servicio.</li> <li>• Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.</li> <li>• Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.</li> </ul>
<u>Amenazas (A)</u>	<u>Estrategias (DA)</u>	<u>Estrategias (FA)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competencia.</i></li> <li>• <i>Desempleo.</i></li> <li>• <i>Poco crecimiento en la economía.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios</li> <li>• Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación.</li> </ul>

Nota: Se muestra las estrategias que se pueden dar frente a las Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Amenazas. Fuente: Arte Mueble.

## **2.4. Análisis de costos de producción y venta.**

La ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia para la empresa.

La organización de una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa. De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

### **2.4.1 Estructuras de costos.**

Según, Barfield (2005) “Las formas en que la Contabilidad de Costo puede ayudar a los usuarios de la información financiera son muy variadas”.

Las siguientes son algunas de las aportaciones más comunes que ésta disciplina proporciona al sistema de información contable:

- Ayuda a la contabilidad financiera en el proceso de evaluación de inventarios para ser presentados en el balance general.
- En el estado de resultados, coadyuva al cálculo de utilidades al ocuparse para la determinación del costo de inventarios e proceso, productos terminados y, por ende, para la determinación del costo de ventas.
- Ayuda a la evaluación del desempeño del negocio, de sus áreas, o de sus administradores, pues una de las medidas más usadas para evaluar estos últimos es con base en la utilidad que su negocio o división genera.
- Proporciona bases para la aplicación de herramientas utilizadas por la contabilidad administrativa, como por ejemplo el margen de contribución a ser utilizado para el cálculo del punto de equilibrio.



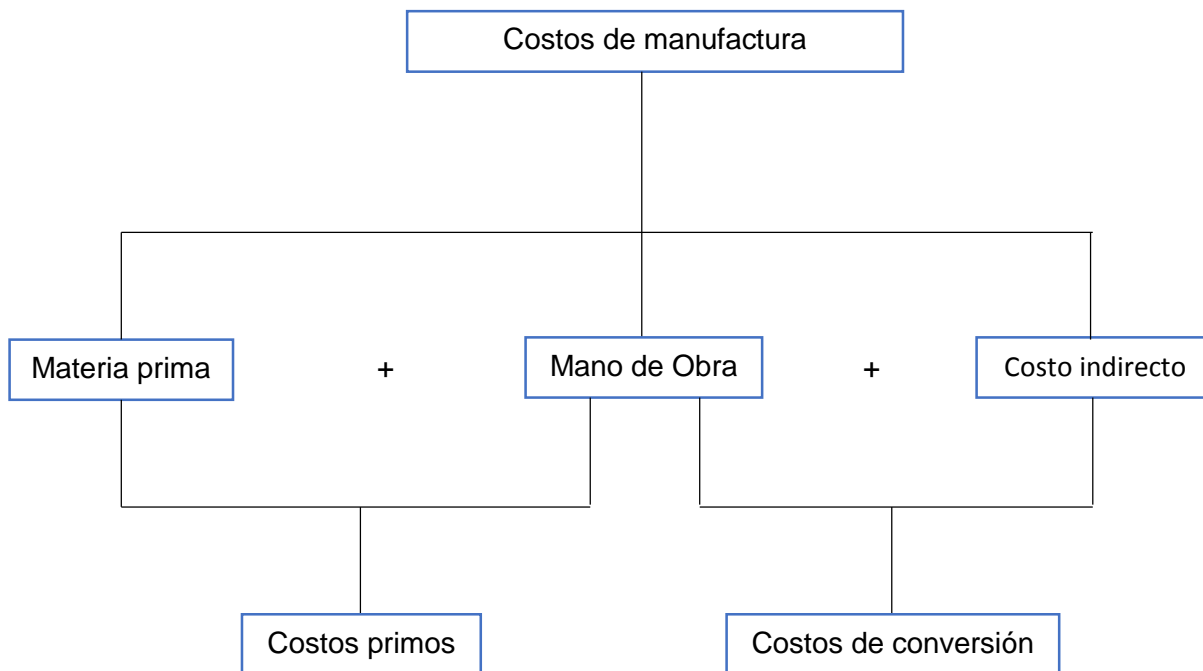


Figura 6 Costo de manufactura

Fuente: Torres Salinas, A. S. (2005). *Contabilidad de Costos*. República de México: Mc Graw Hill.

Materia prima.- Costo de cada uno de los elementos que la empresa emplea para la conversión de los productos elaborados y estos ascienden a \$ 30.00 por producto elaborado.

Mano de Obra.- Costo que cobrará el obrero para realizar la conversión de los productos elaborados, y tiene un costo de \$ 15.00 por producto elaborado.

Costo indirecto: Corresponde al valor de los gastos técnicos y administrativos que se tiene necesidad para la elaboración del proceso productivo, se sitúan en \$10.00.

Costos primos: Corresponde a la suma de materia prima y mano de obra.

Costos de conversión.- Corresponde a la suma de mano de obra y costo indirecto.

### **2.4.2 Ciclos de producción**

Creación del diseño.- El diseño es planeación creativa con el fin de buscar nuevos productos y definir la mejor forma de producirlos basándose en la destreza y experiencia las personas. El departamento de producción en conjunto con el jefe de diseño y arquitectura se encargaran de realizar planos y procedimientos técnicos para la elaboración de cada producto.

La Funcionalidad.- El mueble terminado debe considerarse con cuidado. Éste debe trabajar en forma conveniente y satisfacer con eficiencia la necesidad para la cual se diseñó. Si no funciona del modo adecuado, está mal diseñado y es de escaso valor. La selección de los materiales apropiados es parte esencial de un buen diseño. También es importante comprender las propiedades físicas de los diferentes tipos de madera y otros materiales.

La Tecnología y Materiales.- La maquinaria y herramientas a emplearse tienen una estrecha relación con los materiales. Hay que saber cómo usar las herramientas en forma segura y con habilidad antes de diseñar el producto que se hará con ellas. Si se utilizan herramientas manuales, no debe ser un mueble complejo hecho con una cantidad grande de madera. Debe basar su buen diseño en la destreza y conocimientos del artesano.

La Apariencia.- La apariencia es el tercer elemento en el diseño de un mueble, la belleza relativa de un objeto por lo regular se llama estética. Si esa cantidad de belleza estética en un mueble es buena, tendrá una apariencia agradable y atractiva.

Para que un producto esté bien diseñado, debe tener algo más que un buen acabado y tallados extravagantes en la superficie. Factores tales como la configuración (forma), la armonía de líneas, color y balance son consideraciones importantes en el diseño.

Se debe tener en cuenta los tres elementos del diseño: Función, tecnología y materiales y la apariencia, son de igual importancia. Si un elemento es débil, el producto terminado será débil en su conjunto.

Selección de la materia prima.- Debe estar de acuerdo con las características para las cuales fue diseñado el mueble, por ejemplo si elaboramos un mueble que será pintado totalmente, no es necesario escoger madera fina y vistosa, pero si el acabado va a ser un color natural, entonces se debe escoger maderas más atractivas como el Laurel o Tangaré, en el caso de que se han muebles mixto de madera y metal.

Trazado de la estructura.- Seleccionado el mueble a fabricar es importante trasladarlo a planos y bosquejos con el fin de definir la estructura adecuada sobre la cual será montado las piezas y revestimientos.

La madera utilizada para la estructura metálica debe ser lo suficiente dura y compacta para soportar el peso del mueble y lograr equilibrio. Los planos permiten una visualización previa del mueble y facilita los cálculos de material y medidas.

Corte de las piezas de acople.- Las piezas de acople son las que permiten la belleza estética ya que revisten al mueble y deben ser del mejor material y de la máxima calidad.

Entre las piezas de acople se encuentran la madera (sobre la cual se puede realizar tallados, molduras, formas y figuras), otras piezas son los tableros triplex y aglomerado. Sobre las piezas de acople pueden ir ciertos revestimientos como las chapas de madera, las fórmicas y bordes.

El proceso de usinaje; está compuesto de las operaciones de fresado, realización de molduras, perforación y lijado. Las piezas macizas pueden ser preparadas para formar cuadros que serán unidos con aglomerantes y en estos casos revestidos. Estas piezas conforman los costados del mueble, la tapa del mueble (que puede ser enchapada), los frentes, cajones y puertas. En el caso de las sillas la misma estructura forma las piezas de acople.

Armado del mueble.- Existen varias técnicas para unir las piezas, por ejemplo la estructura generalmente es unida por espigas, tarugos, tornillos, clavos o dispositivos metálicos o plásticos. La cola o pega es elemento imprescindible en estas uniones. Las piezas de acople son unidas por simple encolado, en algunos caso se utilizan tornillos o clavos, y para algunos materiales se usa el cemento de contacto.

El armado debe ir en concordancia con el diseño y las medidas predeterminadas, las piezas que deben ser contenidas por otras deben empatar perfectamente, los cajones deben desplazarse suavemente y las uniones de puertas deben formar líneas exactas. En el armado de las sillas los tarugos deben estar lo más ocultos posibles y no deben discontinuar la forma de una silla y de otra, ni variar su modelo.

Laminado del mueble.- Una vez que el mueble se encuentra armado puede que su laqueado y acabado se lo realice tal como está, sin embargo existen ciertas técnicas de laminado para embellecer, por ejemplo el enchapado a través de finas láminas de madera que son pegadas en la superficie. Estas láminas pueden formar figuras e incluso dibujos.

El enchapado es común en las mesas, los tableros superiores de los muebles como los aparadores, en los frentes de la cama y cajones. Las chapas son obtenidas de los troncos de madera, éstos son sometidos a rotación longitudinal y a través de una cuchilla se corta las láminas de chapa. Pero sin duda las láminas más vistosas son las obtenidas por el corte del transversal del tronco.

Una vez que el mueble se encuentra armado y laminado, o incluso tallado, está listo para el acabado final, el laqueado, que será el que dará el valor real de cotización del mueble.

Preparación para el laqueado.- Un acabado fino en cualquier mueble de madera mejora su apariencia y aumenta su valor, antes de cualquier acabado es importante un lijado y pulido previo de la pieza a trabajarse.

La finalidad del proceso de lijado es disminuir la aspereza de la superficie.

Se inicia el lijado con abrasivos o lijas gruesas (numeración 100 o 150) y luego se lo pule con lijas más finas (número 220 generalmente). Con el lijado también se pretende corregir ciertas fallas en el tallado, en bordes o molduras.

Algunas superficies, como puertas, ameritan en lijado con máquinas de lija de rotación (maquinas amoladoras) y para un lijado más suave se usan máquinas de lijado orbital (máquinas lijadoras vibratorias).

Luego del lijado es necesario un proceso de más lado para taponar aquellas cavidades, hendiduras, fisuras o huecos que quedan en los ensambles de las piezas, se procura que la masilla sea del mismo color de la madera.

La masilla puede ser de partículas finas obtenidas del mismo lijado del mueble, puede ser de yeso y pigmentos, o incluso masilla epóxica. Luego del masillado es necesario un lijado y pulido para igualar el nivel de la superficie.

En algunos casos el mueble es sometido a un proceso de entintado para proporcionarle un color en particular. Muchos muebles hechos en fábricas se elaboran con madera poco costosas y luego se entintan o tiñen para imitar arce, roble, caoba u otras maderas finas.

Existen los siguientes tipos de tintes: tintes de aceite, tinte de aguas y tinte de alcohol.

Laqueado del mueble.- Cuando el mueble se encuentra lijado está listo para el proceso de sellado y laqueado. El sellador es un material basado en resinas nitro celulósicas para obtener propiedades de adherencia, emporamiento, lijabilidad, nivelación y brillo.

Es recomendable aplicar de tres a cuatro capas de sellador, la primera capa es aplicada con materia selladora más densa con el fin de emporar y nivelar la superficie, generalmente se usa brocha o espátula. Las capas posteriores sirven para pulir y dar brillo a la superficie, entre cada aplicación es necesario lijar la superficie con abrasivos suaves (lija negra número 360 o más).

Finalmente para el laqueado se usa la aspersion con soplete pues permite una aplicación fina y uniforme. Las capas de laca serán aplicadas de acuerdo al grado de concentración de color que se desee obtener.

Para dar un mejor acabado existen lacas transparentes destinadas a proporcionar un terminado brillante, semibrillante o mate, estas lacas se aplican luego de que la superficie ha sido revestida con laca de color.

Finalmente, los muebles deben ser embalados y los kits de muebles preparados para la exportación de acuerdo a las formas requeridas por los mercados.

Almacenaje y Estibaje del Mueble.- En el caso de los muebles objeto de exportación, éstos deben almacenarse temporalmente en espera del transporte que lo llevara al puerto de salida del país. Por el tamaño y peso su almacenaje debe hacérselo en el menor tiempo posible. Lo recomendable es desarmarlos y revestir las piezas con madera, cartón, esponjas, plásticos de burbujas y franelas.

Una vez que los muebles deben ser transportados con fines de exportación, su estibaje en contenedores (sea de 20 o 40 pulgadas) debe realizárselo considerando la tara o peso máximo de carga del contenedor, el estibaje debe mantener en el contenedor su balance y equilibrio ya que su manipulación posterior debe evitar golpes y movimientos bruscos.

El éxito de un buen estibaje es que el mueble no pierda sus cualidades y calidad cuando llegue a su destino final, el manipuleo en el transporte internacional y el transporte en sí mismo no está a nuestro alcance por lo cual debemos apostar la seguridad de nuestro producto en el estibaje.

Mano de Obra Directa (M.O.D).- Para la elaboración del producto intervendrá personal calificado y no calificado, la mano de obra calificada la conformarán maestros carpinteros, mientras que los ayudantes y auxiliares de carpintería serán considerados como mano de obra no calificada.

Para una mayor productividad y mejor distribución de las actividades se conformaran grupos de trabajo con las siguientes especificaciones: un primer grupo se dedicara al cepillado, preparación y corte de piezas de madera; un segundo grupo destinado al armado y laminado del mueble y un tercer grupo se encargará del acabado final que incluye el lijado, pulido y laqueado. En casos especiales se aprovisionara un grupo adicional para el trabajo de tapizados.

Mano de Obra Indirecta (M.O.I).- Es necesario designar supervisores con el fin de controlar los procesos, además de verificar que se alcancen los estándares de calidad del producto. Los supervisores, que deben ser personal técnico o profesional, se encargaran de vigilar que el producto final sea el mismo del que fue planeado y diseñado, se realizara un control de calidad durante el proceso y control de producto terminado.

El jefe de diseño y arquitectura dará el visto bueno final para que un producto sea destinado a la venta.

### **2.4.3 Indicadores de producción**

Se conoce con el nombre de *razón* el resultado de establecer relación numérica entre dos cantidades. El análisis por razón o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica las probabilidades y tendencias. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un resultado que permita establecer que está pasando entre ellos.

La información principal para el análisis financiero son el estado de resultado y el balance general del período que se consideraron. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.

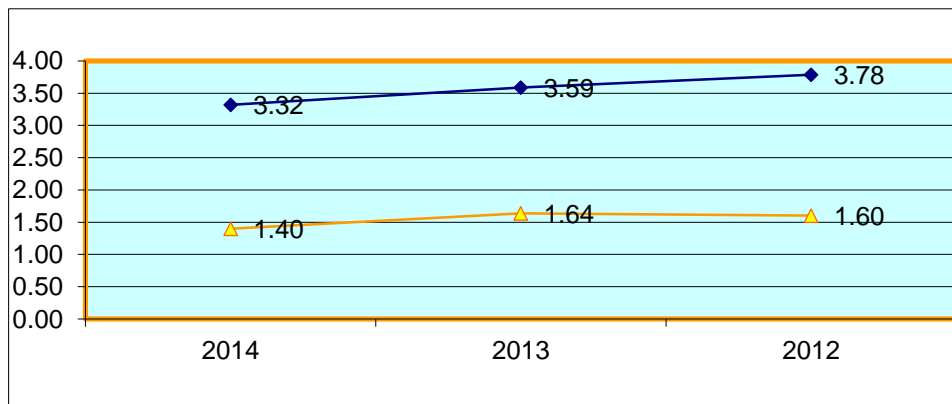
El análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información, las cuales se pueden dividir en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos de razones dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultado. Como regla general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el estado de resultado y el balance general. (Lawrence J. & Chad J., 2012)

Se insiste con mayor importancia en las razones de liquidez, actividad y rentabilidad, por lo que estos campos ofrecen la información más importante relacionada con las operaciones a corto plazo de la empresa; si la empresa no puede sobrevivir a corto plazo es innecesario

molestarse con los aspectos financieros a largo plazo de la misma. Las razones de endeudamiento y de reservas son útiles solamente si uno puede asegurarse que la empresa va a sobrevivir a corto plazo. Un acreedor no suministra dinero si no está seguro de que la empresa puede hacerse cargo de las deudas resultantes. A continuación se adjuntarán los indicadores financieros proporcionados por la Empresa Arte Mueble, tomando los datos de sus Estados Financieros.

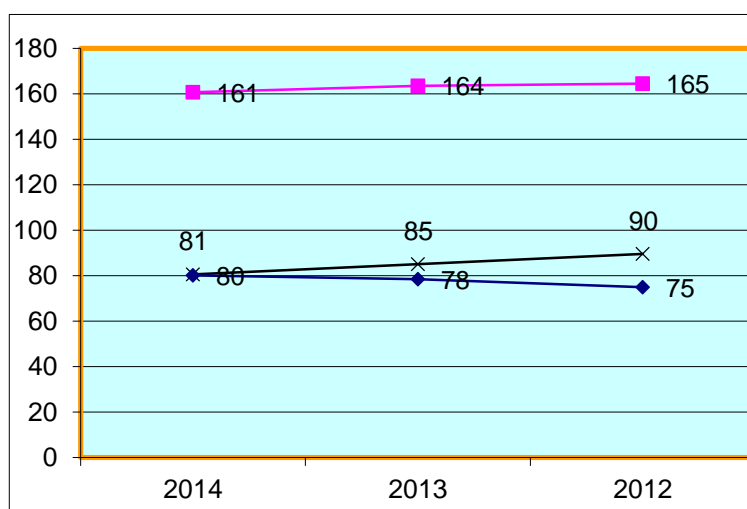
### RAZÓN DE LIQUIDEZ

<b>Razón corriente</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Activos corrientes</u>	3.32	3.59	3.78
Pasivos corrientes			
<b>Razón ácida</b>			
<u>Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes</u>	1.40	1.64	1.60
Pasivos corrientes			



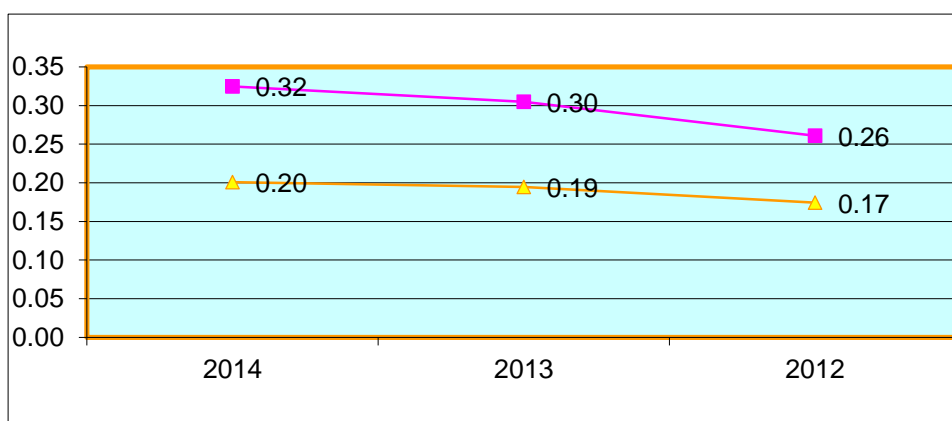
### Días promedio de cobro:

Días de Cobro	2014	2013	2012
Promedio de clientes X 365	81	85	90
Ventas			
Días de Inventario			
Promedio de Inventarios X 365	80	78	75
Costos de ventas			
Razón de conversión			
Días de cobro	161	164	165
+ Días de Inventario			



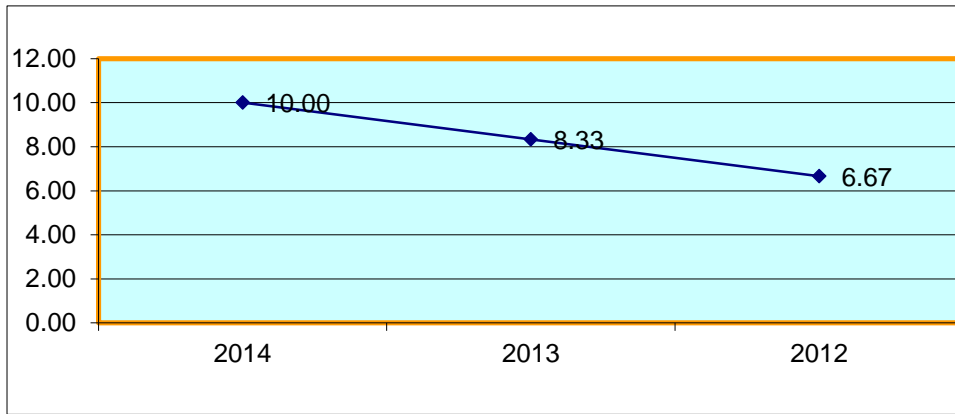
### Análisis de Solvencia y Riesgo

<b>Pasivo sobre Patrimonio</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Pasivo no corriente</u> Patrimonio	0.32	0.30	0.26
<b>Deudas sobre activos (Razón de deuda)</b>			
<u>Pasivo no corriente</u> Total Activos	0.20	0.19	0.17

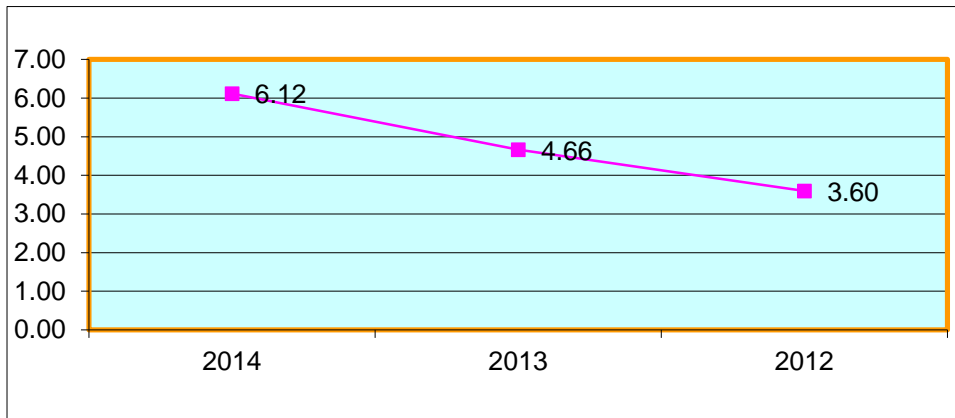


<b>Periodo de intereses ganados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</u> Gastos financieros	10.00	8.33	6.67

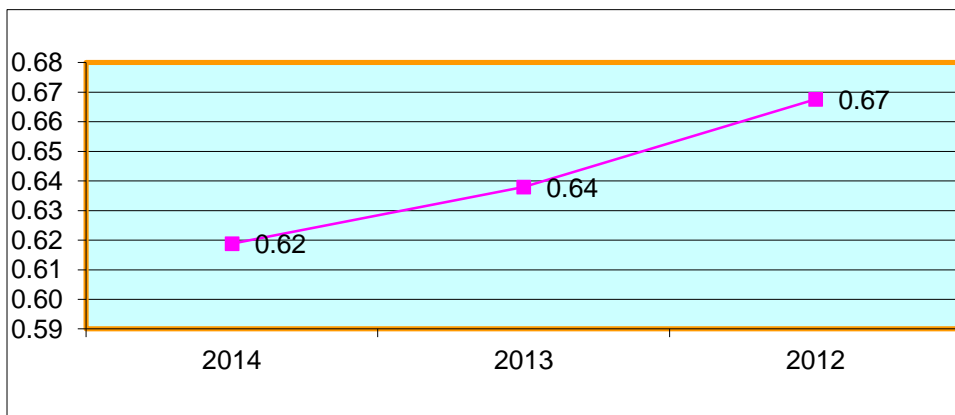




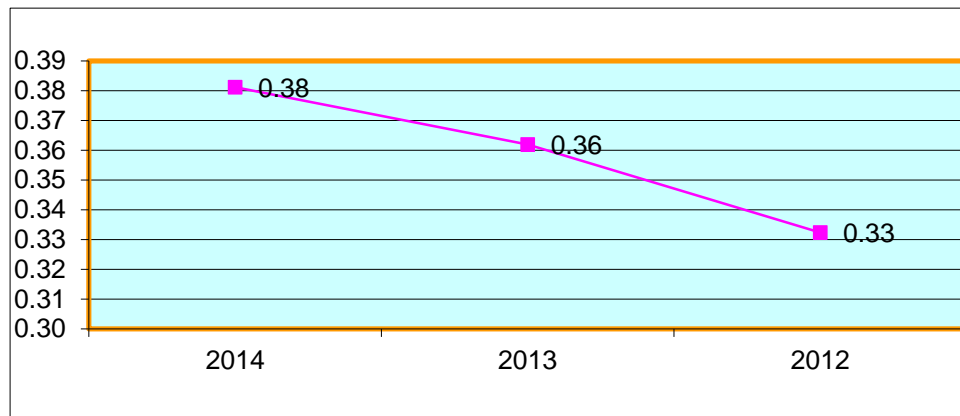
<b>Cobertura de intereses</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Flujo de efectivo de operación + Intereses</u>	6.12	4.66	3.60
Gastos financieros			



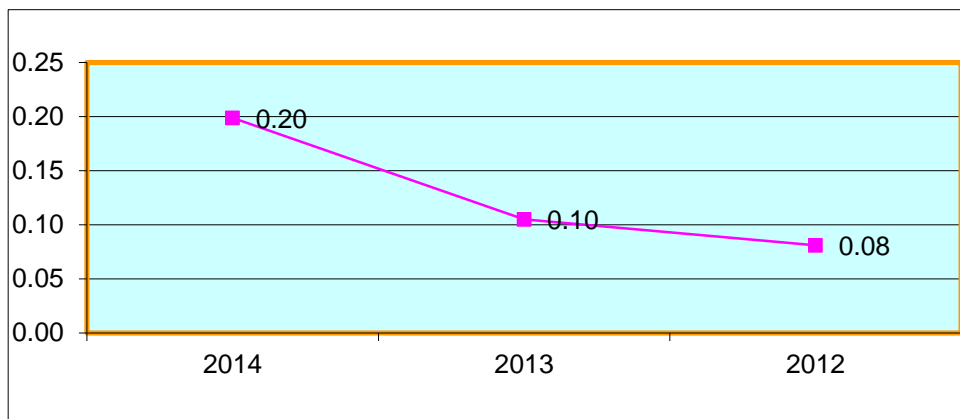
<b>Patrimonio sobre Total de Activos</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Patrimonio</u>	0.62	0.64	0.67
Total Activos			



<b>Total Pasivos sobre Total Activos</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	0.38	0.36	0.33

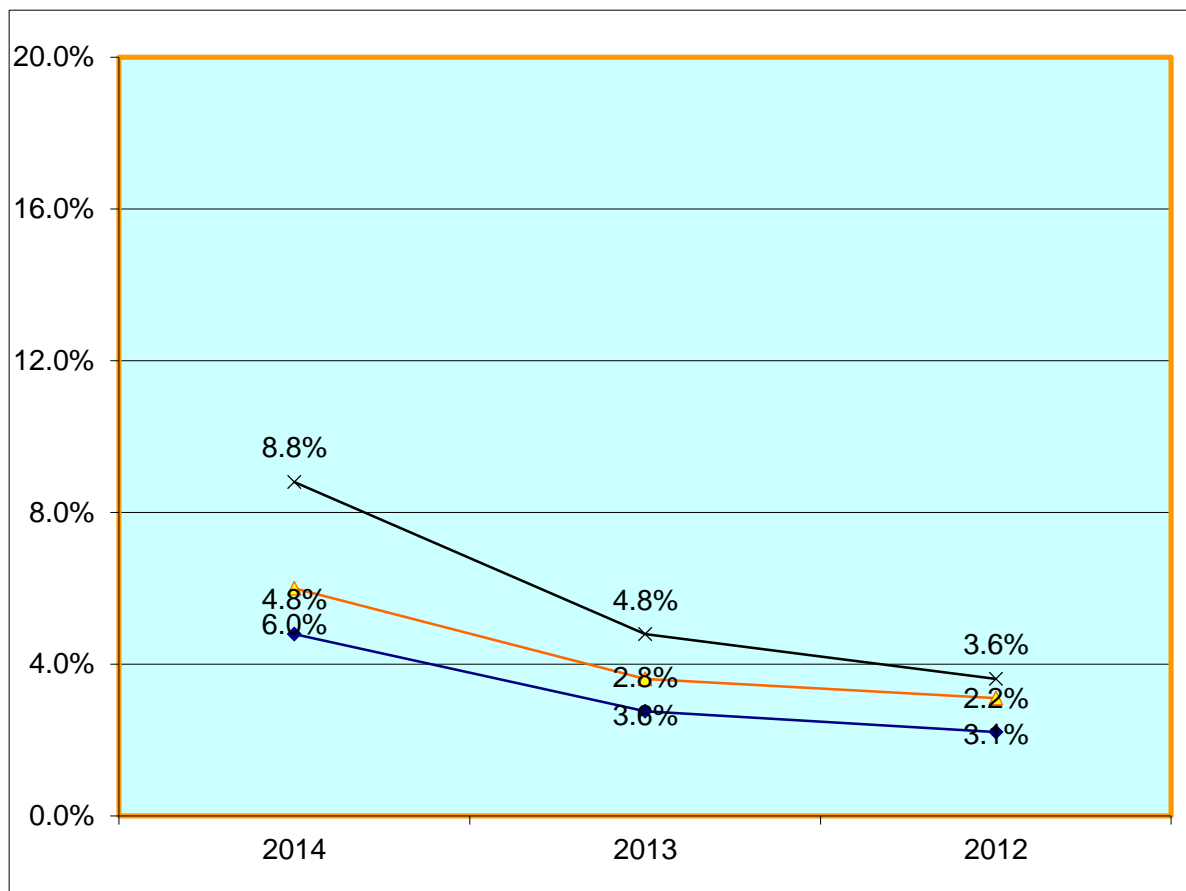


<b>Razón de flujo de efectivo</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$\frac{\text{Flujo de efectivo de operación}}{\text{Pasivos corrientes}}$	0.20	0.10	0.08

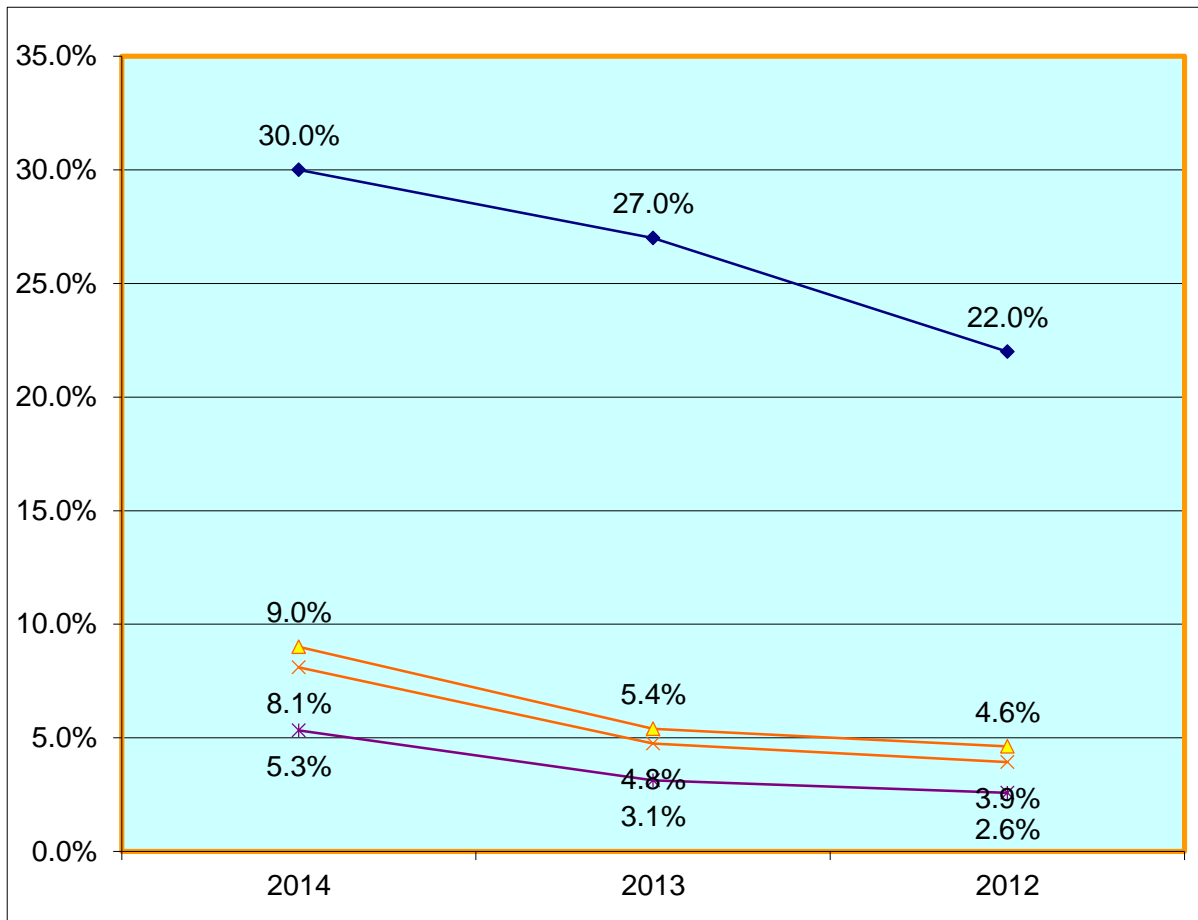


### **Análisis del rendimiento del capital invertido**

<b>Rendimiento de los activos</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
$\frac{\text{Utilidad neta + Gastos financieros (1 - I. Renta)}}{\text{Promedio de los activos totales}}$	4.8%	2.8%	2.2%
<b>Rendimiento sobre las ventas</b>			
$\frac{\text{Utilidad neta + Gastos financieros (1 - I. Renta)}}{\text{Ventas}}$	6.0%	3.6%	3.1%
<b>Rendimiento del Patrimonio</b>			
$\frac{\text{Utilidad neta - Dividendos Preferentes}}{\text{Promedio del Patrimonio Común}}$	8.8%	4.8%	3.6%

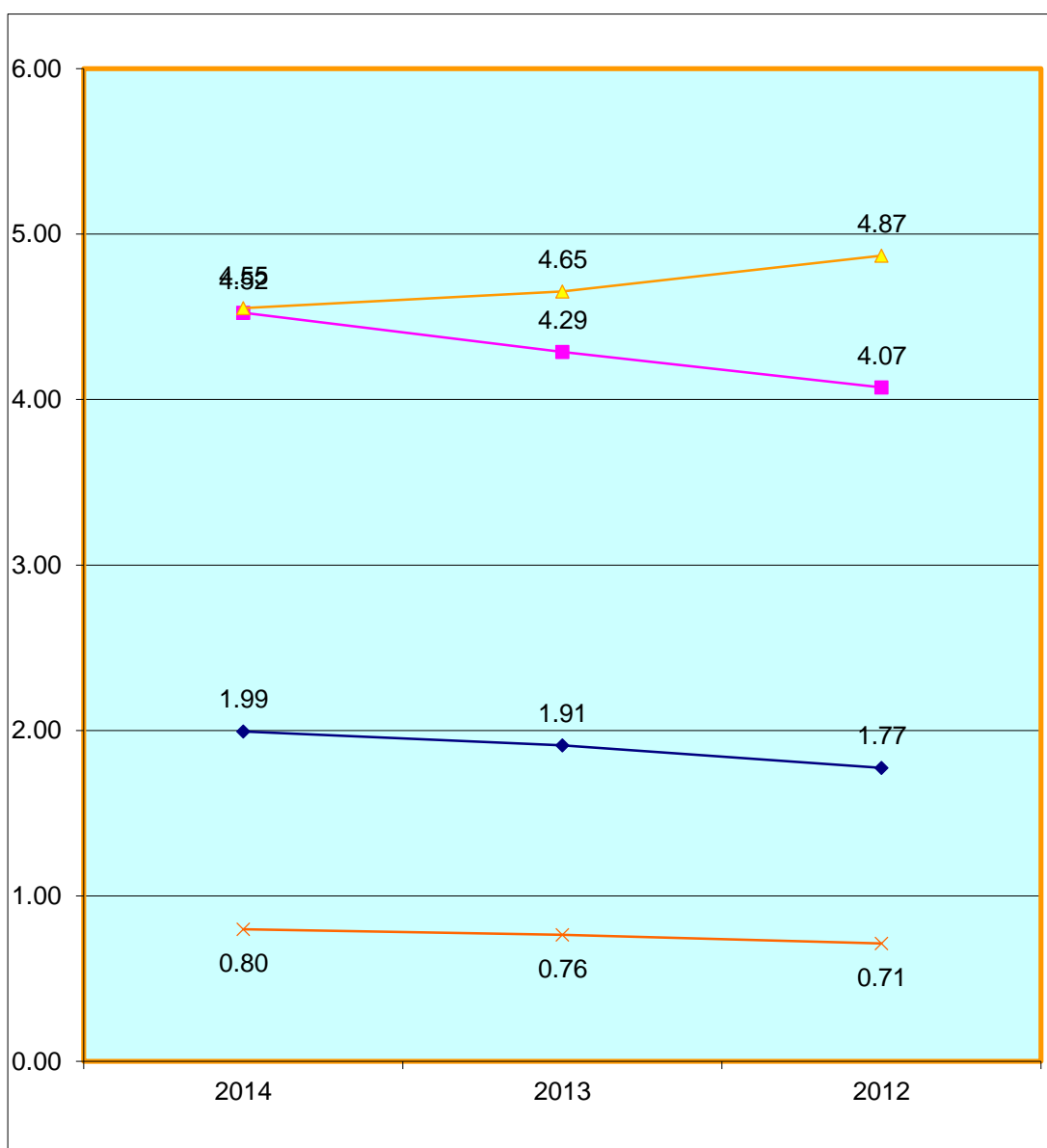


<b>Margen bruto</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Ventas - Costo de ventas</u>	30.0%	27.0%	22.0%
Ventas			
<b>Margen Operativo</b>			
<u>Utilidad operativa</u>	9.0%	5.4%	4.6%
Ventas			
<b>Margen antes de impuesto</b>			
<u>Utilidad antes de impuesto</u>	8.1%	4.8%	3.9%
Ventas			
<b>Margen de utilidad neta</b>			
<u>Utilidad neta</u>	5.3%	3.1%	2.6%
Ventas			



#### Utilización de activos

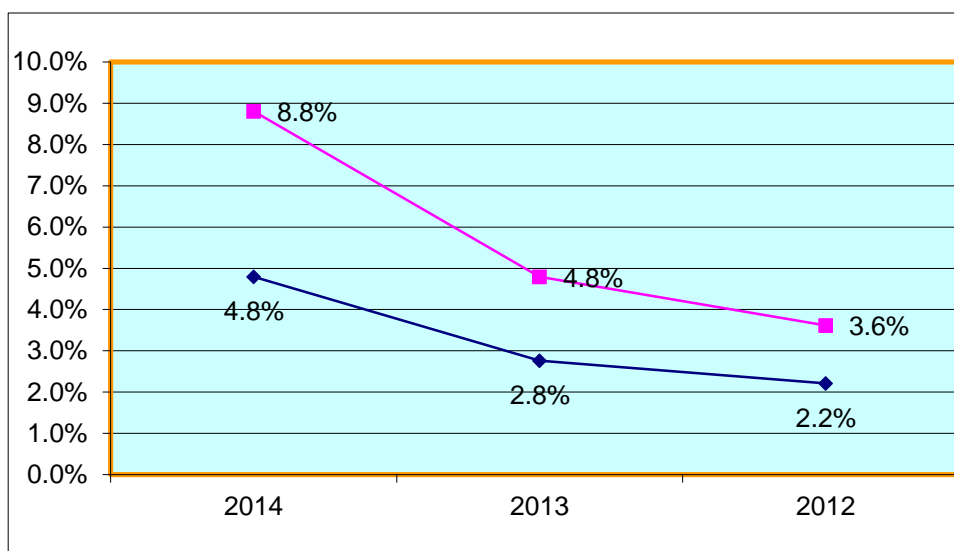
	2014	2013	2012
<b>Rotación de las cuentas por cobrar</b>			
<u>Ventas</u>	4.52	4.29	4.07
Promedio de Cuentas por cobrar			
<b>Rotación de Inventarios</b>			
<u>Costo de ventas</u>	4.55	4.65	4.87
Promedio de Inventarios			
<b>Rotación del activo fijo</b>			
<u>Ventas</u>	1.99	1.91	1.77
Promedio de activos fijos			
<b>Rotación del activo total</b>			
<u>Ventas</u>	0.80	0.76	0.71
Promedio del activo total			



### Análisis de Rendimiento Disgregado

<b>Rendimiento de los activos disgregado</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Utilidad neta + Gastos financieros(1 - I. renta)</u>	6.0%	3.6%	3.1%
Ventas			
X			
<u>Ventas</u>	0.80	0.76	0.71
Promedio del activo total			
<u>= Utilidad neta + Gastos financieros(1 - I. renta)</u>	4.8%	2.8%	2.2%
Promedio del activo total			
<b>Rendimiento del Patrimonio disgregados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Utilidad neta - Dividendos preferentes</u>	5.3%	3.1%	2.6%
Ventas			
X			

<u>Ventas</u>	0.80	0.76	0.71
Promedio del activo total			
<b>X</b>			
<u>Promedio del activo total</u>	2.07	2.01	1.97
Promedio del Patrimonio			
<u>= Utilidad neta - Dividendos preferentes</u>	8.8%	4.8%	3.6%
Promedio del Patrimonio			



### Análisis de Mercado de las acciones

<b>Precio sobre UPA (PE Ratio)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Precio de Mercado por acción</u>	1.20	1.05	1.11
Utilidad por acción			
<b>Precio de mercado sobre valor en libros</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Precio de Mercado por acción</u>	0.00	0.00	0.00
Valor en libros por acción			
<b>Valor de Mercado Capitalizado</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<u>Precio de Mercado por acción x</u>	S/.0.08	S/.0.08	S/.0.07
Acciones comunes en circulación			

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

A continuación se muestra una tabulación de rentabilidad, mediante el modelo de contribución marginal, por el cual se tiene tres productos de la empresa Arte Mueble de la ciudad de Portoviejo.

Codificación de Productos:

Archivadores = A

Sillas=B

Escritorios= C

Tabla 5

Resultado de la mezcla de productos

	A		B		C		TOTAL	
Ventas	30.000,00	100%	20.000,00	100%	10.000,00	100%	60.000,00	100%
Costo Variable	9.000,00	30%	7.000,00	35%	4.000,00	40%	20.000,00	33.33%
Contribución Marginal	21.000,00	70%	13.000,00	65%	6.000,00	60%	40.000,00	66.67%
Participación	50%		33.33%		16.67%		100%	
C. Fijos Totales	10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00 16.67%	
C. Fijos asignados	5.000,00		3.333,00		1.667,00		10.000,00 16.67%	
Utilidad de operación	16000,00		9667,00		4333,00		30.000,00 50 %	

Nota: Resultado de la contribución marginal y la utilidad de operación de tres productos. Fuente: Arte Mueble

En la tabla 5 se ilustra un estado simplificado de margen de contribución que es el ingreso por ventas menos los costos variables totales, se recurre a una serie de técnicas analíticas que determinan y evalúan los efectos sobre las utilidades.

Las empresas que distinguen y miden por separado los componentes fijos y variables del costo, con frecuencia utilizan un enfoque del margen de contribución en sus estados periódicos que preparan para uso interno de la administración.

Se observa un margen de contribución para el producto A de un 70%, para el producto B de un 65% y para el C un 60%. Para Arte Mueble su margen total de contribución será 66.67%, con un nivel planificado en ventas de \$60.000.00, si se presenta un cambio en una de las variables como el volumen de venta, precio de venta o la relación del costo variable, el margen total de contribución se verá alterado.



El modelo expuesto puede aplicarse no solo para analizar las causas de la variación de la rentabilidad del producto de un periodo t0 a un periodo t, sino también a comparar la rentabilidad de dos o más productos y determinar la rentabilidad de cada producto mediante la utilidad de operación que tiene cada uno de estos.

### 3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.

Mediante este modelo se trata de encontrar el mejor punto de venta que va a tener un producto para que la empresa Arte Mueble obtenga una utilidad de operación óptima donde se pueda compensar con los costos.

Tabla 6

Estado de Resultado Proyectado

	A		B		C		TOTAL	
Cantidad a vender	120.00		95.00		80.00		295.00	
P.V.	125.00		85.00		65.00		275.00	
Ventas	15.000,00	100%	8.075,00	100%	5.200,00	100%	28.275,00	100%
Costo Variable	4.500,00	30%	2.826,25	35%	2.080,00	40%	9.406,25	33.27%
Contribución Marginal	10.500,00	70%	5.248,75	65%	3.120,00	60%	18.868,75	
Participación	53%		29%		18%		100%	
C. Fijos Totales	10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00 18%	
C. Fijos asignados	5.300,00		2.900,00		1.800,00		10.000,00 18%	
Utilidad de operación	5200,00		2348,75		1320,00		8.868,75	

Nota: Resultado de la utilidad de operación acorde a la cantidad de venta por el precio de venta de los productos de la empresa Arte Mueble. Fuente: Arte Mueble.

Analizando la información proyectada podemos concluir que si se venden 120 unidades del producto A, a un precio de \$125.00 se obtendrá por ventas \$15000.00, menos costos variables, da como resultado \$10.500.00 de contribución marginal (ventas – costo variable) que corresponde el 70% del total de las ventas del producto A, y cuenta con una participación del 53% del total de las ventas de toda la línea de productos.

Los costos fijos, aunque no varían con los cambios de producción o rendimiento, representan gastos en efectivo por incurrirse, por ejemplo: supervisión de planta alquileres, servicios públicos.

Los costos no desembolsables fijos representan gastos o erogaciones efectuadas previamente del cual se puede obtener un beneficio, por ejemplo: la depreciación.

La diferencia entre los ingresos por ventas y el total de costos desembolsables equivale a la utilidad en efectivo, es factible diferencias entre utilidades en efectivo y utilidades de la contabilidad.

Si la compañía opera por debajo del nivel de los \$ 80.00 de ventas, los costos desembolsables excederán los ingresos en efectivo y será aconsejable cerrar esta línea.

El análisis de CVU es muy simple y útil en la toma de decisiones. Pero los gerentes no pueden tomar decisiones basándose solo en este modelo, deben considerar situaciones más complejas como por ejemplo tomar en cuenta múltiples causantes de ingresos y costos.

Tabla 7

Cambio en la variable de costo unitario

	Situación Actual	Propuesta
Ventas (120 a \$125,00)	15.000,00	15.000,00
Costos variables (120 a \$ 37,50 y 120 a \$ 30,00)	4.500,00	3.600,00
Margen de contribución	10.500,00	11.400,00
Costos fijos	5.300,00	5.300,00
Utilidad de operación	5.200,00	6.100,00

Nota: Resultado de una propuesta en el cambio de la variable de costo unitario. Fuente: Arte Mueble.

En la tabla 6 se observa un precio de venta actual y uno presupuestado, un cambio de variable del producto A que considera una disminución de un 20% en los costos variables, lo que produce un crecimiento favorable en utilidades de un 18%.

La empresa Arte Mueble a través de su departamento de compras, debe emplear una buena política de costos, ya que esta ganancia puede ser suficiente para justificar la producción y venta del producto.

Los identificación de los costos variables proponen políticas específicas que determinan la estructura de los costos variables de una empresa, por ejemplo la calidad de las materias

primas, la tecnología de la producción, las cuotas salariales para los empleados de mano de obra directa y las comisiones de ventas

### 3.3 Fijación de precios.

Este procedimiento permite a la empresa calcular el coste unitario de producción y sumar un porcentaje de beneficios. Si el coste unitario puede ser el coste total de producción y entonces el margen va dirigido a obtener beneficios, o bien, se toma, en caso de las actividades de distribución, el coste variable de producción o adquisición y el margen cubre los costos fijos, gastos de administración, comerciales, financieros y el beneficio.

Tabla 8

Fijación de precios

Costos Fijos	Costos variables por unidad	Dólares de venta necesarios, al precio de \$200.00, para lograr ingresos de operación de:			
		0	1000	1500	2000
2000	100	4000	6000	7000	8000
	120	5000	7500	8750	10000
	140	6667	10000	11667	13333
2500	100	5000	7000	8000	9000
	120	6250	8750	10000	11250
	140	8333	11667	13333	15000
3000	100	6000	8000	9000	10000
	120	7500	10000	11250	12500
	140	10000	13333	15000	16667

Nota: Resultado de fijación de precios, en variación a los costos fijos. Fuente: Arte Mueble.

Para la fijación de precio se tomó en cuenta el margen de contribución, en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Se usó en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad.

Con el fin de que la empresa sepa qué cantidad de productos deberá vender para por lo menos no tener ni pérdidas ni ganancias cuando se fijó el precio en base al costo, se emplea la fórmula del punto de equilibrio, donde se intervienen el precio de venta, los costos fijos (aquellos que se tienen aunque la producción sea cero, como renta, depreciación, algunos sueldos y salarios, entre otros.) y los costos variables (los que varían en base a la producción, como materias primas, energía empleada, mano de obra directa, entre otros).

Se puede concluir que de las herramientas financieras utilizadas la fijación de costo de una de las apropiada para la que los gerentes tomen la mejores decisiones para el crecimiento de la empresa.

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Uno de los criterios más importantes para la toma de decisiones administrativas es la utilidad, el gerente y los administradores de cada departamento, necesitan ser capaces de conocer los alcances que sus decisiones tienen en la utilidad.

Para el análisis se realizó cada parámetro seleccionado en los ítems anteriores, el cual reflejo su resultado en los análisis realizados anteriormente, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 9

Análisis de la Utilidad

N°	Criterio de Evaluación	Flujo del proyecto		
		Tir	Van	Tmar
1	Condiciones normales	31%	1,005,013.97	18%
2	Incremento en el precio de venta 3%	37%	1,501,273.96	18%
3	Incremento de la demanda 15%	31%	1,005,013.97	18%
4	Incremento en el costo de la materia prima en un 3%	31%	1,030,994.45	18%
5	Incremento en los costos de la maquinaria y equipos 10%	31%	993,862.72	18%
6	Incremento de los salarios 15%	31%	1,002,673.49	18%
7	Disminución en el precio de venta 5%	21%	177,914.00	18%
8	Disminución de la demanda 15%	31%	1,005,013.97	18%
9	Disminución en el costo de la materia prima 15%	28%	747,769.86	18%
10	Disminución de las ventas e incremento de los costos de producción 15%	26%	595,599.48	18%

Nota: Resultado de análisis de la utilidad. Fuente: Arte Mueble.

En la tabla 8 se hace un análisis de los rubros contenidos en los estados financieros, observando una relación directa de causa y efecto, con diferentes criterios de evaluación donde se observa variaciones en la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), manteniéndose una la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR).

Se realizará un análisis horizontal de los estados financieros (balance general y estado de resultados) de diferentes períodos y determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros y determinar si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo.

A continuación se detallan en tablas los estados financieros consolidados:

Tabla 9  
Balance General

	VALOR EN DÓLARES			VALOR EN PORCENTAJE		
	AÑO			AÑO		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja y bancos	145,145	165,349	132,279	6.8	8.2	7.0
Valores negociables	25,600	21,654	16,241	1.2	1.1	0.9
Cuentas por cobrar	365,480	365,241	328,717	17.2	18.2	17.5
Existencias	255,980	252,365	214,510	12.0	12.5	11.4
Gastos pagados por adelantado	63,1	32,659	55,149	3.0	1.6	2.9
Otros activos corrientes	416,04	370,868	379,12	19.6	18.4	20.2
Otros activos corrientes						
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>1,271,345</b>	<b>1,208,136</b>	<b>1,126,016</b>	<b>59.8</b>	<b>60.1</b>	<b>59.9</b>
Inversiones financieras						
Terrenos	65,326	61,406	57,722	3.1	3.1	3.1
Inmuebles, maquinaria y equipo	986,352	927,171	871,541	46.4	46.1	46.3
Menos: Depreciación acumulada	-197,270	-185,434	-174,308	-9.3	-9.2	-9.3
Intangibles						
Otros activos no corrientes						
Otros activos no corrientes						
Otros activos no corrientes						
<b>Total Activos</b>	<b>2,125,753</b>	<b>2,011,279</b>	<b>1,880,970</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar comerciales	256,365	230,729	207,656	12.1	11.5	11.0
Sobregiros y préstamos bancarios	65,844	55,967	47,572	3.1	2.8	2.5
Parte corriente de deudas a largo plazo	45,326	40,793	36,714	2.1	2.0	2.0
Tributos por pagar	15,659	9,395	5,637	0.7	0.5	0.3
Otros pasivos corrientes						
Otros pasivos corrientes						
Otros pasivos corrientes						
Otros pasivos corrientes						
Otros pasivos corrientes						
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>383,194</b>	<b>336,885</b>	<b>297,579</b>	<b>18.0</b>	<b>16.7</b>	<b>15.8</b>
Deuda a largo plazo	414,486	364,748	320,978	19.5	18.1	17.1
Ganancias diferidas	12,500	9,125	6,661	0.6	0.5	0.4
Otros pasivos no corrientes		17,285			0.9	
Otros pasivos no corrientes						
Otros pasivos no corrientes						
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>426,986</b>	<b>391,158</b>	<b>327,639</b>	<b>20.1</b>	<b>19.4</b>	<b>17.4</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>810,180</b>	<b>728,042</b>	<b>625,218</b>	<b>38.1</b>	<b>36.2</b>	<b>33.2</b>
<b>PATRIMONIO</b>						

Acciones comunes	800	800	800	37.6	39.8	42.5
Capital adicional						
Acciones preferentes	300	300	300	14.1	14.9	15.9
<b>Menos:</b> Acciones de tesorería						
Resultados acumulados	215,573	183,237	155,751	10.1	9.1	8.3
Otras cuentas del patrimonio						
Otras cuentas del patrimonio						
Otras cuentas del patrimonio						
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>1,315,573</b>	<b>1,283,237</b>	<b>1,255,751</b>	<b>61.9</b>	<b>63.8</b>	<b>66.8</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2,125,753</b>	<b>2,011,279</b>	<b>1,880,970</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Nota: Datos en valores y porcentajes para realizar un análisis horizontal. Fuente: Arte Mueble

Se puede observar con claridad la información de un período a otro, tomando en cuenta para el análisis los tres últimos períodos:

Análisis de activo: Este análisis muestra que el Activo Corriente, presenta una variación positiva de \$82.120.00 durante el período del 2012 al 2013 y de 0.2% en términos relativos en el 2013 respecto al 2012.

En el período 2013 a 2014 hay una variación de \$63.209.00 y en términos porcentuales un decrecimiento del 0.3% siendo las cuentas de Caja-Bancos y las Cuentas por Cobrar quienes presentan una ligera disminución, no significa que sea malo, al contrario hay menos cuentas por cobrar a clientes.

En los Activos fijos se observa un crecimiento del 2012 al 2013 y así mismo al 2014, sin duda alguna esto se debe a la adquisición de maquinarias y equipos para la planta de producción, lo que a provocado la disminución del activo corriente con su cuenta Bancos en el período del 2014.

En el grupo de cuentas de otros activos se nota una variación positiva del 1.2%, lo que pudiera decir que el dinero que recuperado se destinó a algunas inversiones permanentes.

El crecimiento de los activos totales fortalece a la empresa en términos de patrimonio lo que permite una mayor autonomía financiera.

Análisis del pasivo: Se muestra una variación en términos relativos de 1.9%, lo que significa en términos absolutos \$ 82.138.00 del año 2013 al 2014, es decir, está mostrando una empresa un poco más endeudada., como podemos observar el crecimiento en las Cuentas por Pagar y Préstamos Bancarios.

Análisis del patrimonio: En términos porcentuales hay un decrecimiento del 2012 al 2013 del menos 3% y del 2013 al 2014 menos 1.9%, puede decirse entonces que el Patrimonio de la empresa presentó una ligera variación negativa en los tres años.

Tabla 10  
Estado de Resultados

	Valor en dólares			Valor en porcentaje		
	AÑO			AÑO		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
	18.816.764					
Ventas	1,653,234	1,487,911	1,339,120	100.0	100.0	100.0
Menos: Costo de ventas	-1,157,264	-	-	-70.0	-73.0	-78.0
<b>Utilidad bruta</b>	<b>495,97</b>	<b>401,736</b>	<b>294,606</b>	<b>30.0</b>	<b>27.0</b>	<b>22.0</b>
<b>Menos:</b> Gastos de administración	-198,388	-180,781	-129,627	-12.0	-12.2	-9.7
<b>Menos:</b> Gastos de ventas	-148,791	-140,608	-103,112	-9.0	-9.5	-7.7
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos						
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos						
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos						
<b>Más:</b> Otros ingresos						
<b>Más:</b> Otros ingresos						
<b>Más:</b> Otros ingresos						
<b>Más:</b> Otros ingresos						
<b>Utilidad operativa</b>	<b>148,791</b>	<b>80,347</b>	<b>61,867</b>	<b>9.0</b>	<b>5.4</b>	<b>4.6</b>
<b>Menos:</b> Gastos financieros – neto	-14,879	-9,642	-9,280	-0.9	-0.6	-0.7
<b>Utilidad antes de Participación e IR</b>	<b>133,912</b>	<b>70,706</b>	<b>52,587</b>	<b>8.1</b>	<b>4.8</b>	<b>3.9</b>
<b>Menos:</b> Participación de los trabajadores	-13,391	-7,071	-5,259	-0.8	-0.5	-0.4
<b>Menos:</b> Impuesto a la Renta	-32,541	-17,181	-12,779	-2.0	-1.2	-1.0
<b>Utilidad neta</b>	<b>87,980</b>	<b>46,454</b>	<b>34,550</b>	<b>5.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.6</b>
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas preferentes						
<b>Utilidad disponible a accionistas comunes</b>	<b>87,980</b>	<b>46,454</b>	<b>34,550</b>	<b>5.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.6</b>
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas comunes						
<b>Utilidad no distribuida</b>	<b>87,980</b>	<b>46,454</b>	<b>34,550</b>	<b>5.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.6</b>
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>76,144</b>	<b>35,327</b>	<b>24,091</b>	<b>4.6</b>	<b>2.4</b>	<b>1.8</b>

Nota: Información del Estado de Resultados para realizar un análisis horizontal de los últimos tres años. Fuente: Arte Mueble.

El análisis se realizará de los dos últimos períodos, se observa que en el 2014 hubo un crecimiento en ventas de \$165.323,00 con respecto al 2013 y en valores porcentuales es un 9.4%. Igualmente se nota que el Costo de Ventas presentó una variación positiva del 9.4%, es decir, que lo que costo vender los productos en el año 2014 representó un incremento de \$ 71.088.00.

Los gastos de administración presentan una variación negativa del 0.2% y en gastos de ventas un 0.5%, estas variaciones son normales debido a cambios económicos que afectan los costos variables.

Estas variaciones no afectaron a la utilidad de la empresa, que tuvo una variación positiva, aumentaron en un 5.3% en comparación con el 2013.

Con la información expuesta se puede hacer las siguientes recomendaciones a la Empresa Arte Mueble:

- Se debe diseñar un plan de mercadeo, como estrategia de ventas, buscar nuevos canales de distribución, mayor capacitación a la fuerza de ventas, revisar trimestralmente los precios de venta, todo esto es para lograr mejorar la rotación de los inventarios de los productos terminados.
- Se propone reducir la inversión en materia prima y canalizar estos recursos a mejorar la inversión en maquinarias y equipos, para fortalecer la producción.
- Una buena política de financiamiento de la empresa, tratar de negociar con los bancos, que los créditos a corto plazo se puedan convertir en créditos a largo plazo.
- Políticas de fortalecimiento de activos fijos, que son los que avalan la financiación de la empresa.
- En cuanto a los Estados de resultados, la empresa debe seguir vigilando que el costo de ventas sea menor para darle una mayor participación a la Utilidad Bruta, controlar los costos y gastos operacionales para tener una mayor participación en la Utilidad Neta.



## CONCLUSIONES

1. La estructura organizacional carente de un estricto orden jerárquico, brinda oportunidades de participación plena a todos los miembros de la empresa y contribuye a la conformación de un buen clima laboral, que pudo ser percibido dentro de las empresas, esto facilitará la implantación de la estrategia y su control mediante el sistema de indicadores propuesta en el presente estudio.
2. Con la aplicación de los instrumentos financieros de análisis en las empresas se puede evaluar la posición financiera y en correspondencia con los resultados trazar estrategias con el objetivo de mejorarlos o de lo contrario tomar medidas para no caer en una situación desfavorable.
3. Regulan el funcionamiento de la empresa de período a período.
4. La empresa Arte Mueble, cuenta con una herramienta de análisis financiero que permite medir los resultados, pero no tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración en la toma de decisiones.
5. El estudio organizacional permitió analizar la realidad de la empresa, y plantear una nueva estructura que cumpla con los requisitos que la empresa necesita para su mejor funcionamiento.
6. Verifican continuamente el pulso de la empresa, lo que permite a la administración implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.
7. Los indicadores de desempeño definidos para el área financiera que miden la liquidez, solvencia, rotación de cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, apalancamiento y rentabilidad, generan mejoras sustanciales a los estados financieros, permitiendo que las políticas internas de la empresa se adecuen a las necesidades de su actividad productiva y financiera, que le permiten a la administración tomar decisiones oportunas sobre eventos internos o externos que perjudiquen las actividades.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe reestructurar la función organizacional y funcional para obtener un mejor orden jerárquico y así aumentar el nivel de competitividad.
2. Aplicar herramientas de análisis financiero que incluya indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad entre otros, para que se pueda realizar un análisis de la información proporcionada en los estados financieros de Arte Mueble, además que sirva a los administradores y usuarios de la información financiera, como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas.
3. Realizar la gestión de calidad periódicamente, pues permite obtener información muy importante entre ellas la innovación y el estilo moderno que el producto debe tener, es por esta razón la fábrica debe contar con un departamento de investigación y desarrollo, que permita tener al tanto a la empresa las necesidades y requerimientos del mercado.
4. Realizar análisis periódicos sobre la evolución de la situación financiera de la empresa, con el fin de evaluar de manera continua los resultados obtenidos e incorporar las medidas correctivas que se consideran necesarias para alcanzar los resultados deseados.
5. Realizar un seguimiento constante a los resultados obtenidos con el objeto de evaluar el comportamiento de la organización y ejecutar una toma de decisión oportuna y acertada ante las desviaciones presentadas.
6. El plan estratégico debe ser tomado en cuenta y desarrollado en la empresa pues recomiendan alternativas basadas en estudios, herramientas y elementos contundentes, que permitirán operar la misma de mejor manera y alcanzar las metas deseadas. Se nombrarán a continuación las más importantes.
  - Proveedores y recepción de materia prima.
  - Despacho de Producto Terminado y Distribución.
  - Gestión de Inventarios.
  - Planificación de la producción que abarca estrategias de capacidad, manufacturada y la planeación y el control.
  - Sistema de información.
  - Planificación de Mano de Obra.
  - Diseño de Trabajo.
  - Higiene y seguridad industrial, la cual debe amparar una campaña de producción limpia, creando un hábito de autocontrol en las medidas de precaución del puesto de trabajo en el personal operativo y la capacitación.

7. La gestión de la empresa Arte Mueble, debe basarse en la toma de decisiones enfocadas a la operación de la empresa (ventas y costo de ventas), así como a la inversión (capital de trabajo, activos fijos, pasivos sin costo explícito), derivado de esto se debe implementar políticas integrales de recuperación de las cuentas por cobrar, la rotación de los inventarios y de pago a los proveedores, para que de esta forma se pueda administrar eficientemente los recursos financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (3 de 03 de 2008). Sistema de equilibrio. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/3i.htm>
- Aguilar, C. (2005). Empresas Familiares: Errores que matan. Colombia: FUB Jorge Toledo Lozano.
- Alonso, V., & Ocegueda, E. G. (2006). Teoria de las organizaciones. Mexico: Umbral.
- Anderson, H., & Raibon, M. (2005). Conceptos basicos de contabilidad de costos. Mexico: CECSA.
- Anzola, S. (2002). Administracion de pequeña empresas. Mexico: Mc Graw Hill.
- Anzola, S. (2002). Administracion de pequeñas empresas. Mexico: Mac Graw Hill.
- Arrollo, S. (2005). Inteligencia competitiva. Madrid: Piramide.
- Backer, M., Jacobsen, L., & Ramirez, D. (1992). Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bernstein, L., Días J., R., & García. (1997). Fundamentos de Analisis Financieros. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Biasca, R. (2001). Analisis estrategico para crear valor: Teoria y Guia. Buenos Aires : Granica.
- Brealey, R. A. (2007). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid.
- Charles, T., Srikant M., V., & Madhav. (2004). Contabilidad de Costos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Esther. (Jueves de Enero de 2012). Filosofias administrativas contemporaneas. Obtenido de <http://filosofiasadministrativascontemp.blogspot.com/2012/01/filosofias-administrativas.html>
- Fernandez, A. (2004). Indicadores de gestion y cuadro de mando Integral. Madrid: Instituto de Desarrollo Economico del principado de Asturias.
- Financiera, E. (28 de Abril de 2015). Enciclopedia Financiera. Obtenido de Instrumentos Financieros: <http://www.encyclopediafinanciera.com/instrumentos-financieros.htm>
- Gitman Lawrence, J. (2003). Principios de Administracion Financiera.
- Goldratt, E. M. (2004). La Meta. España: Diaz de Santos.

Lawrence J., G., & Chad J., Z. (2012). Principios de administración financiera. Mexico: Pearson Educación.

Muñiz, R. (12 de 06 de 2013). Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición :: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico. Obtenido de Análisis competitivo: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Ramírez, D. (2010). Contabilidad Administrativa. Mexico.

Torres Salinas, A. S. (2005). Contabilidad de Costos. República de México: Mc Graw Hill.

Vásquez Quiroa, D. (2007). Contabilidad Administrativa. Press Room, 20.

# **ANEXOS**

Imagen 1: Empresa de fabricación Arte Mueble



Imagen 2: Recolección de datos para la elaboración de la Tesis



Imagen 3: Recolección de datos para la elaboración de la Tesis



Imagen 4: Productos Elaborados





Imagen 5: Productos Elaborados



Imagen 6: Productos Elaborados

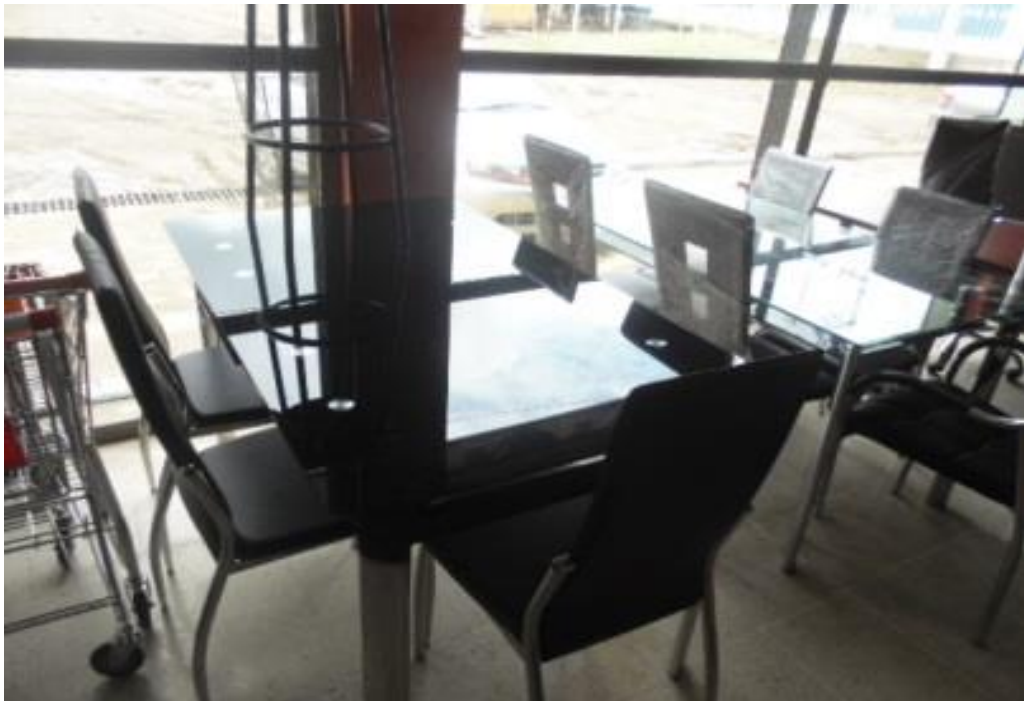


Imagen 7: Área de Venta de productos



Imagen 8: Área de Venta de productos

