



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Muebles Metálicos Matute, de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Segarra Guevara, Nancy del Carmen

DIRECTOR: Espinosa Ludeña, María Auxiliadora, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera

María Auxiliadora Espinosa Ludeña

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Muebles Metálicos Matute, de la ciudad de Cuenca, 2014, realizado por: Nancy del Carmen Segarra Guevara con C.I. 0103322327, 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, Nancy del Carmen Segarra Guevara, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Muebles Metálicos Matute, de la ciudad de Cuenca,2014”, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo directora del presente trabajo la Dra. María Auxiliadora Espinosa Ludeña; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas conceptos, procedimiento y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar al 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 de la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autor: Segarra Guevara, Nancy del Carmen

Cédula: 0103322327

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado con todo mi amor y cariño a Dios que me dio una familia maravillosa la que siempre me apoyó, a mis padres Gabriel y Carmelina por enseñarme el valor de la educación y de la responsabilidad, a mi hermana Cristina por ser mi maestra en cada etapa de este camino universitario, a mis hijas Paulina y Samantha por ser el pilar de ternura y comprensión en momentos difíciles, a mi amor eterno René por su apoyo incondicional en momentos de alegría y tristeza.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de ese proyecto están dedicados a todas las personas que estuvieron a mi lado para que pudiera dar por terminado mi trabajo de fin de titulación.

En especial a mi directora Ingeniera María Auxiliadora Espinosa Ludeña, que con su valiosa guía ha logrado que termine con éxito el desarrollo de mi tesis, por intermedio de ella a la Universidad Técnica Particular de Loja por haber sido el camino para llegar a esta nueva oportunidad de ser una profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
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
1.1.1 Teoría de las restricciones	6
1.1.2 Justo a tiempo	8
1.1.3 Cultura de la calidad total	9
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	10
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	11
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	12
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	13
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	14
1.3.1 Sistemas de costeo	14
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	17
1.3.3 Punto de equilibrio	18
1.3.4 Indicadores financiero de producción	21
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	25
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MUEBLES METÁLICOS MATUTE.	27
2.1 Filosofía institucional	28
2.1.1 Antecedentes institucionales	28
2.1.2 Misión, visión y objetivos	31
2.2 Estructura administrativa y funcional	31
2.3 Análisis de competitividad	38
2.3.1 Matriz de análisis de competencia	40

2.3.2 Matriz FODA	42
2.4 Análisis de costos de producción y venta	43
2.4.1 Estructura de costos	43
2.4.2 Ciclo de producción	55
2.4.3 Indicadores de producción	56
CAPÍTULO III: PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MUEBLES METÁLICOS MATUTE	59
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos	60
3.2 Análisis de las relaciones costo volumen utilidad	62
3.3 Fijación de precios	66
3.4 Determinación y análisis de la utilidad	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	75
Anexo 1. Distribución de la planta de Muebles Metálicos Matute	76
Anexo 2. Estado de pérdidas y ganancias de Muebles Metálicos Matute.	77
Anexo 3. Carta de autorización de Muebles Metálicos Matute para realizar la investigación.	78
Anexo N.-4 RUC Muebles Metálicos Matute	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.-1. Gráfica del punto de equilibrio	20
Figura N.-2. Gráfica de línea escolar	29
Figura N.-3. Gráfica de línea de oficina	29
Figura N.-4. Gráfica de línea doméstica	30
Figura N.-5. Gráfica de línea clínica	30
Figura N.-6. Gráfica de línea industrial	30
Figura N.-7. Organigrama estructural y funcional	34
Figura N.-8. Gráfica cinco fuerzas de Porter	40
Figura N.-9. Gráfica de ciclo de producción	56
Figura N.-10. Representación gráfica del punto de equilibrio.	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.-1. Modelo de teoría de las restricciones	7
Cuadro N.-2. Diseños organizacionales tradicionales	32
Cuadro N.-3. Diseños organizacionales contemporáneos	33
Cuadro N.-4. Manual de organización / Gerente	36
Cuadro N.-5. Manual de organización / Jefe de ventas	36
Cuadro N.-6. Manual de organización / Jefe de planta	37
Cuadro N.-7. Manual de organización / Obreros	37
Cuadro N.-8. Manual de organización / Obreros	38
Cuadro N.-9. Manual de organización / Obreros	38
Cuadro N.-10. Matriz de análisis de competencia	41
Cuadro N.-11. Matriz FODA	42
Cuadro N.-12. Listado de materias primas	45
Cuadro N.-13. Rol de Pagos	46
Cuadro N.-14. Listado de costos indirectos	48
Cuadro N.-15. Depreciación de activos fijos	49
Cuadro N.-16. Cálculo de línea escolar	50
Cuadro N.-17. Cálculo de línea industrial	51
Cuadro N.-18. Cálculo de línea de oficina	52
Cuadro N.-19. Cálculo de línea clínica	53
Cuadro N.-20. Cálculo de línea doméstico	54
Cuadro N.-21. Costos de línea por producto	54
Cuadro N.-22. Mezcla de productos	60
Cuadro N.-23. Mezcla de contribución marginal	61
Cuadro N.-24. Síntesis de variables de mercado	65
Cuadro N.-25. Determinación de análisis de utilidad	70
Cuadro N.-26. Cambios en costos variables	71

RESUMEN

La presente investigación se realiza considerando el análisis de las herramientas financieras administrativas para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Muebles Metálicos Matute, el objetivo es la entrega de información eficiente, efectiva y económica para la toma de decisiones en las áreas administrativa, financiera y contable en el menor tiempo posible.

Por medio de este trabajo se pueden conocer los puntos más críticos de la empresa, lo que les permitirá tener un enfoque más amplio acerca de sus debilidades y así poder convertirlos en fortalezas que ayudaran a mejorar el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Al realizar y diseñar este análisis enfocándolos en los cálculos de costos de producción, se lograra optimizar el recurso humano así como el tiempo para producir los insumos que comercializa Muebles Metálicos Matute.

Para finalizar este trabajo de investigación se sugiere implementar un sistema contable completo donde se pueda sacar costos en menor tiempo posibles, es decir que tenga un módulo de producción para dar el respectivo seguimiento a la producción de los muebles.

PALABRAS CLAVE: Índices de producción, estructura de costos, utilidad.

ABSTRACT

This research will involve the analysis of administrative financial tools for making short-term decisions in the company Muebles Metálicos Matute, the goal is to deliver efficient, effective and economic information for decision-making in the administrative, financial and accounting in the shortest time as possible.

Through this work we can know the most critical points of the business, enabling them to have a broader focus on your weaknesses so you can turn them into strengths that will help to improve performance in all areas of the company.

When performing and designing the analysis to focus it in the calculation of production costs, is achieved to optimize human resource and time to produce inputs that sells Muebles Metálicos Matute.

Finally this research suggested implementing a comprehensive accounting system where you can get lower costs in less time, having a production module to give the respective follow to the production of furniture.

KEYWORDS: production rates, cost structure, utility.

INTRODUCCIÓN

Muebles Metálicos Matute es una empresa privada con calificación artesanal que tiene más de 30 años dentro del mercado de producción de muebles metálicos, se desarrolla esta temática para poder tomar decisiones a corto plazo con un margen de error aceptable.

El capítulo 1 se encuentra el marco teórico sobre las filosofías administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo donde se hizo la investigación de la teoría de las restricciones, justo a tiempo, cultura de la calidad, se está conceptuando el papel de la contabilidad administrativa en las diferentes decisiones de la empresa, por último se demostró cuáles son las herramientas financieras que se usan para la toma de decisiones a corto plazo.

El capítulo 2 se detalla los antecedentes de la empresa en donde se va a aplicar el tema de la toma de decisiones a corto plazo, así como conocer la misión visión, como realizan la estructura de costos, su ciclo de producción, sus competidores es decir todo lo competente con la empresa misma.

En el capítulo 3 se realiza un análisis de la toma de decisiones a corto plazo, realizando cálculos de cómo obtener el margen de contribución, análisis de rentabilidad de productos, así como el de costo volumen utilidad, para interpretar los resultados que dará una amplia visión para saber que decisiones se puede tomar en la empresa Muebles Metálicos Matute.

Por medio de este trabajo se ha dado varias pautas al dueño de Muebles Metálicos Matute para el desarrollo con objetivos más claros en lo que se refiere a atención al cliente así como la toma de decisiones con mayor eficacia.

En Muebles metálicos Matute se ha entregado la mayor confianza y apoyo para el desarrollo del trabajo en lo que es producción de los muebles, como se maneja el personal, los inconvenientes han sido más a nivel financiero ya que no tienen un sistema contable con el que se pueda verificar de mejor manera la situación financiera de la empresa.

Para realizar la investigación se basan en libros de autores de libros de contabilidad de costos y financiera para realizar el marco teórico, en segundo punto se realizó una investigación de campo y directa en la producción de los muebles y como tercero se realizó el análisis con los datos que facilitó la empresa.

En este trabajo se da a conocer los puntos débiles de la empresa lo que permite un mayor enfoque en ellos y lograr convertirlos en fortalezas para sus actividades financieras, administrativas y contables.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Las filosofías administrativas contemporáneas tienen como objetivo posibilitar y desarrollar de mejor manera la competencia entre las empresas, entre las cuales se encuentra la teoría de las restricciones, justo a tiempo y cultura de calidad total y este está apoyado en dos técnicas : análisis de la cadena de valor y el ciclo de costo de la producción.

Se expondrán dos técnicas relacionadas con estas filosofías administrativas: la teoría de valor, aunada al análisis de la cadena de valor como herramienta para lograr el liderazgo en costos, así como facilitar el proceso de toma de decisiones y el ciclo de vida del costo, el cual está íntimamente ligado con el ciclo de vida de un producto. Entre las filosofías administrativas que se estudiarán se encuentran la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de la 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 filosofías se estudiará su razón de ser así como sus aplicaciones concretas en los negocios. (Ramírez, 2008, pág. 114)

1.1.1 Teoría de las restricciones.

La teoría de las restricciones define como tener un flujo con perfección tomando en cuenta una cadena de valor y llevarla al máximo y bajar los costos de operación, reducir nuestros inventarios y poder aumentar nuestras ventas.

“El modelo de la teoría de restricciones menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas” (Mowen, 1996, pág. 335).

Cuadro N.-1 Modelo de teoría de las restricciones.

Paso 1: Identificar las restricciones de la organización	El rendimiento es la mezcla óptima de productos es identificada como la mezcla donde se maximiza el sujeto a las restricciones previamente determinadas.
Paso 2: Decidir cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones	Se logra y se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo a las restricciones existentes. Esta es la esencia de la teoría de las restricciones, aunque no es tan simple como parece, ya que se relaciona con las tareas de disminuir los gastos de operación y de minimizar los inventarios.
Paso 3: Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2	Esto implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
Paso 4: Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes	Dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento del rendimiento es mayor respecto a otros.
Paso 5: Volver al punto uno	Volver a empezar el punto 1.

Fuente: Hansen Osbekhan (1996)

Elaborado por: Nancy Segarra

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporcionan el mayor margen unitario. Para ello por lo general se toman en consideración solo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar al empresa. Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada para una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada. Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta, respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como al demanda de un producto. (Ramírez, 2008, pág. 128)

El primer paso es reconocer que el sistema fue constituido para un propósito; no creamos organizaciones sin ninguna finalidad. Así toda acción tomada por cualquier nivel de la empresa debería ser juzgada por un impacto global sobre un propósito de la organización. Eso implica que antes de lidiar con los mejoramientos de cualquier parte del sistema, primero necesitamos saber cuál es la meta global del mismo y las medidas que va a permitir

que podamos juzgar el impacto de cualquier subsistema u de cualquier acción local sobre esta meta global. (Goldratt, 1997)

Claramente se nota que las teorías de las restricciones muestra dinámicamente como volver a empezar para poder estar al día con los cambios del proceso administrativo y no quedar estáticos con un solo tipo de administración es decir que es la mejor aplicación para la toma de decisiones a corto plazo, por eso Goldratt explica y aclara que la misión día a día debe ir encaminada a superar la visión y al mismo tiempo poder ganar dinero en el presente así como garantizar nuestras supervivencia en el futuro.

1.1.2 Justo a tiempo.

A pesar de que por años se sostuvo la igualdad entre los costos de orden y los de mantener un inventario debido a la tecnología del lote óptimo, se palpa los cambios logísticos de transporte , telecomunicaciones, aperturas de nuevos mercados y grandes avances en la tecnología, se tiene la diversidad en productos y se lo puede adquirir en cualquier lugar del mundo y que llegue a la puerta de la casa , considerando que muchas veces son de buena calidad y de precio flexible, los productores se han visto en la necesidad de no mantener un stock alto en inventarios sino ir por la filosofía del Justo a tiempo que por una parte beneficia a los dueños de la empresa así como a sus trabajadores porque incrementa las ganancias al disminuir los costos que generan los inventarios innecesarios , a la vez que agiliza la entrega al cliente con calidad en forma flexible y rápida.

Cuando se habla de esta filosofía administrativa siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. Eso es cierto sin embargo tiene un alcance más amplio, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción, no solo de los inventarios. Cuando se refiere solamente a este último concepto, el fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventario solo cuando se necesiten, lo cual conlleva a un análisis cuidadoso de compras, producción y venta evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa. La sustitución de método tradicional de administración de inventarios a través del lote óptimo, por la técnica del justo a tiempo genero un aumento de utilidades al eliminar los costos causados por inventarios innecesarios y mejoro la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes, (Ramírez, 2008, pág. 132) en otro concepto indica “puesto que el justo a tiempo se aplica tanto a las compras como a la producción y hasta la facturación de un producto y a las cobranzas minimizando el

tiempo total necesario , su propósito es lograr un procesamiento continuo” (Osorio, 1998, pág. 28).

En consideración de estos conceptos el justo a tiempo es cuánto y cuando se debe producir para que no exista desperdicio y poder llegar a optimizar los recursos, por lo tanto lo más importante cuando se tiene un ambiente de justo a tiempo es dar calidad y rapidez en la producción de los insumos, ya que entregar insumos defectuosos o fuera de tiempo crearán un retraso total lo que sería un error irreparable para la empresa.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

Al momento de pronunciar la palabra cultura se sabe que va de la mano con nuestro talento humano es decir las personas quienes trabajan en la empresa, por lo tanto la Cultura de la calidad total hace referencia que el personal debe comprometerse para mejorar constantemente en toda la producción y los departamentos donde ellos son la mayor fuerza de trabajo.

“Hoy la calidad se define como el grado en el cual un producto o servicio satisface la necesidad de grupo de destinatarios (internos o externos) para quien fue elaborado a realizarlos” (Osorio, 1998, pág. 26), así como: Se sabe que ante la severa competitividad las empresas, tanto el mercado internacional como en el doméstico, han tenido que recurrir a las nueva tecnologías para enfrentar con éxito este reto. Una de estas nuevas filosofías es el control de la calidad cuya misión es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes. Las últimas décadas se han caracterizado por una fuerte actividad encaminada a implantar esta filosofía en un gran número de empresas, lo cual ha generado un incremento muy relevante en sus utilidades y en su liquidez, debido a la reducción de sus costos de calidad y a un incremento de sus ventas al ofrecer un buen producto o servicio a sus clientes. El control de la calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes primero, que la calidad se extienda a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente. El marco conceptual en que se apoya esta nueva cultura para competir es el compromiso de llevar a cabo la mejora continua con el ánimo de satisfacer plenamente a los clientes. (Ramírez, 2008, pág. 136)

Se recalca que la calidad de costos no es solamente satisfacer al cliente aunque es la primera condición, sino también como productores estar satisfechos de lo que se realiza y produce para un bien común.

1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo

“La información administrativa es la sustancia de los sistemas de comunicaciones, en sus diversas formas, es un ingrediente básico para la toma de decisiones. Aumenta nuestros conocimientos y podría llevar a cambio en creencias, valores y actitudes” (Fremont, 2003).

En términos comprensibles un sistema de información proporciona a los directores la información vital y necesaria para manejar estrategias, tácticas y operaciones de manera adecuada para facilitar la toma de decisiones a corto plazo.

“La información administrativa para el proceso de toma de decisiones a corto plazo sirve para analizar y decidir qué acciones emprender en situaciones que representen un reto para las empresas, utilizando la técnica de costos relevantes y análisis marginal o incremental” (Ramírez, 2008, pág. 329). Se detalla a continuación todos los pasos necesarios para determinar las decisiones a corto plazo:

1. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización.
2. Naturaleza de la información.
3. Tipo de datos en las decisiones.
4. Análisis marginal.
5. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo.
6. Costos de oportunidad.
7. Principales decisiones a corto plazo.
 - a. Fabricar incrementar o por medio de terceros.
 - b. Composición óptima de líneas.
 - c. Eliminación de un producto
 - d. Aceptación de una orden especial.
 - e. Seguir procesando o vender.
 - f. Cambio en el período de crédito.
 - g. Cambio en el descuento por pronto pago.
8. Fijación de precios.
 - a. Método basado en el costo total.
 - b. Método basado en el costeo directo.

- c. Método basado en el rendimiento deseado.
 - d. Método basado en las cláusulas escalatorias.
 - e. Método basado en un determinado valor económico agregado.
 - f. Precio de acuerdo con el costeo basado en metas.
9. Determinación de análisis de la utilidad por segmentos.
 10. El costeo basado en actividades en la toma de decisiones.
 11. La importancia de la ética en la toma de decisiones táctica.

Por lo tanto la era cambiante en la que se vive obliga a tomar decisiones con cierta premura pero a la vez muy acertada, es por esto que la información debe ser confiable, oportuna y relevante para que la toma de decisión sea operativa así como estratégica, en donde el cliente debe ser el referido más importante.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La planeación es el primer paso para iniciar las metas , debe ser la más importante ya que con se puede llegar a cumplir con los objetivos , debido a temas como la tecnología, que juega un papel muy importante para el desarrollo de la empresa, el desarrollo profesional y por toda la información que ahora se puede alcanzar fácilmente.

La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas , el desarrollo profesional y la disponibilidad de la información relevante que se posee actualmente en las empresas. (Ramírez, 2008, pág. 15)

La planeación es necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno de suerte que anticipándose a ello sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objeticos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

“Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración” (Ramírez, 2008, pág. 16).

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos el modelo costo-volumen-utilidad, etc. sin embargo el costeo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de las cadenas de valor, brinda una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la que debe orientarse la empresa para lograr la ventaja competitiva que es de una posición atractiva dentro del sector industrial donde se encuentra.

Un concepto de planeación que se va a recalcar dice: “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objetivo de la manera que este haya sido definido” (Hassen, 1973, pág. 18) .

La contabilidad administrativa da su apoyo a la planeación para llegar a cumplir los objetivos trazados en el periodo que se planifico sobre todo en la parte operativa de la empresa.

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

La contabilidad administrativa es manejada para tener un mayor control ya que mide los resultados y los compara, cuando se realiza una actividad dentro de la empresa atrae los estándares fijos para demostrar que los recursos fueron utilizados con efectividad y eficiencia.

En cada departamento se debe efectuar el control administrativo solicitando informes para saber la realidad de cada proceso y poder identificar cualquier probable desvío.

La época actual se caracteriza por la complejidad económica de la administración de los recursos, que tanto al nivel macroeconómico como microeconómico son escasos lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de la calidad total, que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente. (Ramírez, 2008, pág. 16)

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control en estos tres aspectos:

1. Como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización pm a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad.

El control es el factor clave en una empresa ya que ayuda a corregir a tiempo errores que podría darse en un momento y si no existiera tal control o se descuidara de realizar este papel tan importante llegaría a ser una ineficiencia y el sistema colapsaría.

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

Las empresas deben tomar decisiones todo el tiempo algunas muy comunes y otras con un alto grado de información pero para tomar decisiones debemos tener reportes, informes que sean de calidad y así tomar la decisión más precisa.

“En la definición de contabilidad administrativa se explicó que facilita la toma de decisiones. Se verá ahora como realizar esta labor. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:” (Ramírez, 2008, pág. 17).

1. Análisis

- a. Reconocer que existe un problema.
- b. Definir el problema y especificar los datos adicionales o necesarios.
- c. Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

- a. Proponer diferentes alternativas.
- b. Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

- a. Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b. Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En este modelo de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En

dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y será analizado a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate. En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada. Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa pequeña o grande está en función de la información disponible. (Ramírez, 2008, pág. 17)

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Las herramientas financieras sirven para mejorar a la empresa tanto en servicios productos y buena planeación ya que al momento que se aplica las herramientas financieras la información será muy útil para la toma de decisiones no solamente basándose en las utilidades de la empresa sino para ser un competidor potente en el mercado. (Torres, 2002).

La importancia de las herramientas financieras son útiles porque permiten organizar los estados financieros para llevar un manejo adecuado, teniendo la seguridad de que se está aplicando las herramientas financieras correctamente para incrementar las utilidades de la empresa, así mismo la correcta aplicación de las herramientas financieras ayuda a la búsqueda de información más útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afectan la estructura financiera de la organización, es importante aplicar todas estas herramientas financieras para competir y defenderse en el mercado globalizado, en las diferentes áreas no solamente basándose en las ganancias de la empresa para tomar decisiones.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Además de las clasificaciones de costos es necesario conocer las diferencias de costear al producción como se ha mencionado, los costos pueden ser directos o indirectos: Los costos directos son todos aquellos identificados con el producto los costos indirectos son aquellos que aunque no son identificables con el productos son necesarios para su fabricación. Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de ellos no se consumen de manera proporcional a la producción de los artículos, o bien son costos fijos. Por lo que para hacer una adecuada asignación del costo es necesario decidir la manera en la que los costos indirectos deben ser asignados a los productos. La

asignación de los costos indirectos, así como la de los demás elementos del costo pueden hacer de diferentes formas, a las que clasifica como: (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo real**

En este sistema de costeo los tres elementos de costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción. Esta información se tiene disponible solo cuando el periodo contable ha terminado. Su principal ventaja es que no utiliza métodos de estimación para calcular el costo. Básicamente consiste en acumular los consumos de recursos en las cuentas de mayor de los tres elementos del costo y repartirlos entre las unidades producidas. Su principal desventaja es que para la toma de decisiones solo se cuenta con la información de costos de periodo inmediato anterior. Si se trabaja en un ambiente económico con bajos niveles de inflación y niveles de producción y demanda estables, entonces la información presentada por este sistema de costos puede ser útil para la toma de decisiones, pues es sencillo de calcular y la información del periodo inmediato anterior no cambia de manera significativa para el siguiente. Cuando las variables económicas de oferta y demanda, niveles de inflación, producción y sistemas de producción cambian constantemente, este sistema de costeo de ventas y valorar inventarios, mas no para la toma de decisiones. (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo normal**

En el sistema de costeo normal se registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales, y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción. Esto implica hacer estimaciones de consumo de costo indirecto y también de la forma de repartirlo, o asignarlo a la producción. Este sistema presenta la ventaja de proporcionar dos de los tres elementos del costo a valores reales complementados por un valor de costo indirecto cercano a la realidad. En especial cuando el costo indirecto es pequeño en proporción a los tres elementos del costo, esta forma de calcular este costo de producción es útil para la toma de decisiones. A medida que el costo indirecto aumenta en proporción a los demás elementos del costo, es necesario repartir el costo indirecto con mayor grado de detalle. Los principios contables requieren que la información presentada en los estados financieros sea real e histórica, por lo que se hace necesario que al final de cada periodo contable se realice una conciliación entre la cantidad del costo indirecto aplicado a la producción y el costo indirecto realmente consumido. En los asientos de cierre se realiza el ajuste necesario para igualar el costo indirecto aplicando el costo indirecto real, reflejando

dicha diferencia en el costo de ventas o en este costo y los inventarios finales de productos en proceso terminados. (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo estándar**

La utilización del costeo normal origina lo que hoy conocemos como costeo estándar. En el costeo normal es necesario hacer presupuestos de costeo indirecto para calcular la tasa de asignación. Esto genera una expectativa respecto a la cantidad de costo indirecto a consumir, y cuando el consumo de recursos es distinto surge de manera natural la necesidad de investigar la diferencia. La investigación de diferencias entre lo real y lo esperado es en sí misma una medida de control administrativo. El costeo estándar extiende el beneficio de la investigación de diferencias entre lo estimado y lo real a los tres elementos del costo, lo cual implica la generación de estándares o parámetros predeterminados de desempeño a alcanzar en los tres elementos del costo. Esta herramienta está más enfocada a generar información en apoyo a la optimización de recursos que al cálculo de los costos. La utilización del costeo estándar es adecuada cuando se trabaja en ambiente de producciones muy estables, en donde se busca la optimización de recursos por pequeños ahorros en consumo de materiales, tiempo de manufactura y disminución de desperdicios. Es muy recomendable para negocios que trabajan con productos y procesos con ciclos de vida muy largos. Normalmente se generan reportes de variaciones de costos estándar cada fin de mes, aunque es posible generar información a mitad del período que permite tomar acciones correctivas de manera más oportuna. (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo absorbente**

Es también llamado costeo total, considera que es importante incluir dentro del costo de producción tanto los costos fijos como los variables, pues ambos contribuyen a realizar la producción. En el costeo absorbente se reparte el costo fijo a la producción utilizando algún criterio de asignación como por ejemplo número de unidades producidas, horas de mano de obra horas-maquina, etc. Al aplicar el costo fijo a la producción de forma unitaria este sigue el mismo destino que a las unidades a la que fue asignado. Las unidades que no son vendidas permanecen en inventarios, mientras que si lo son se convierten en costo de ventas en el estado de resultados. (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo variable**

El costeo variable, también llamado costeo directo, consiste en acumular en los inventarios solamente el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados a resultados. Es decir que los costos fijos de producción aparece en el estado de resultados independientemente del destino de las unidades que fueron beneficiadas por ellos al pasar por los procesos de producción. Una ventaja del costeo variable es que no modifica el costo unitario como consecuencia de cambios en el nivel de producción, presentando datos de costos más útiles para la toma de decisiones. Por otro lado, la desventaja del costeo variable es que contiene información que no es deseable mostrar en los estados financieros, pues se puede observar de manera clara la estructura de costos del negocio. Históricamente los negocios han tenido que elegir entre costeo absorbente y costeo variable; sin embargo, los sistemas de información utilizados actualmente en muchos negocios permiten generar reportes considerando uno u otro criterio de acumulación de costos, por lo que es posible gozar de los beneficios de ambos sistemas de costeo. (Torres, 2002, pág. 12)

- **Costeo por actividades**

El costeo por actividades es una herramienta que ha crecido en popularidad en los últimos años. Esta herramienta está orientada a generar información para la toma de decisiones, aunque es posible acumular información de acuerdo con los principios contables para valorar inventarios. El costeo por actividades se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas. (Torres, 2002, pág. 12)

Conceptuando los costos para tener conocimiento de cómo se puede aplicar de mejor manera un costo a la toma de decisiones y se puede realizar con el costo normal en donde se puede utilizar como herramienta, ya que los costos indirectos consta los 3 elementos y es muy pequeño, por lo tanto es el aplicable en este trabajo, no se puede tomar el costeo estándar ya que es para ciclos de vida muy largos por lo que no aplicaría para esta empresa, tampoco se puede aplicar el costo real ya que no se conoce los costos reales y además se trabaja con periodos anteriores inmediatos.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en dos funciones: la planeación y el control.

El modelo costo volumen utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual de los presupuestos. Este modelo ayuda a implantar la última etapa del modelo de planeación estratégica presentado en dicho capítulo y facilita la toma de decisiones y la implantación de acciones concretas.

En el proceso de la planeación operativa a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar un futuro: costos, volúmenes y precios: el éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables, lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a quien está sujeta. (Ramírez, 2008, pág. 158)

En el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es de gran relevancia. Lo que más necesita del personal de dicha habilidad intelectual, ya que urge poner el pensamiento creativo al servicio de la compañía.

La globalización, como se ha mencionado, tiene un efecto fuerte en las decisiones que se toman en una empresa, y por ello es esencial utilizar lo mejor posible su capacidad para generar riqueza. De esta manera, cada uno de los factores que conforma el modelo costo-volumen-utilidad se ve afectado por la globalización, y por lo tanto requiere consideraciones especiales.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Hasta ahora se ha hablado del punto de equilibrio de una sola línea referida al margen de contribución unitario. Sin embargo a la mayoría de las empresas se elaboran varias líneas, por lo que ahora se verá la forma en que se calcula el punto de equilibrio de múltiples líneas de productos. Es necesario hacer hincapié que ninguna herramienta de contabilidad administrativa debe utilizarse de forma aislada, debe complementarse con otras herramientas para que la planeación y la toma de decisiones arrojen resultados que ayuden a la empresa a competir y a ganarse un lugar en el mercado.

Es normal que al planear sus operaciones, los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en el no hay utilidad ni pérdida. En la

tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alegado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades. (Ramírez, 2008, pág. 161)

La forma de representar el punto de equilibrio es de la forma algebraica y gráfica, como se muestra a continuación:

- Algebraica:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

CF= Costos fijos.

P=Precio unitario.

CV=Costos variables unitarios.

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se deben incluir los costos de producción, administración, de ventas y financieros.

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.

El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida. (Ramírez, 2008, pág. 161)

- Gráfica:

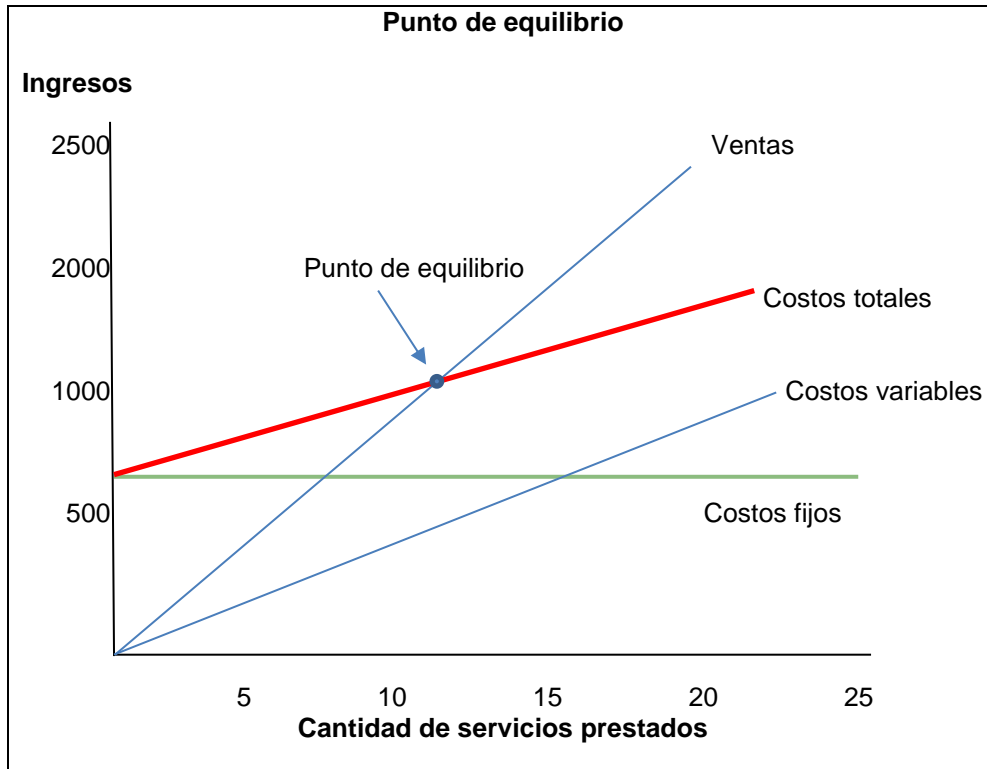


Figura N.- 1 Punto de equilibrio

Fuente: Ramírez David (2008)

Elaborado por: Nancy Segarra

Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios. El punto de equilibrio muestra como los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa generando utilidades o pérdidas. (Ramírez, 2008, pág. 162)

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

El punto de equilibrio es el punto en el que el margen de contribución total es exactamente igual al costo fijo total de producir un producto o servicio. El punto de equilibrio es el punto en el que la utilidad contable es cero. Sin embargo, la utilidad contable no toma en cuenta el costo de oportunidad asociado al valor del dinero en el tiempo, así que el punto de equilibrio no es el punto en el que el VPN es igual a cero. A pesar de esto, es común usar el punto de equilibrio como punto de análisis, así que es importante entender los peligros de usar el punto de equilibrio como parte de los criterios de decisión. (Douglas, 2000, pág. 387)

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores tradicionales de productividad (económico o estadístico), además de medir el incremento en ventas, buscan medir la reducción de los costos, la eficiencia en la producción, comparar el mercado y la competencia conocer la satisfacción del cliente. Son los que relacionan los volúmenes producidos con los recursos que utiliza la empresa.

Se puede decir que productividad es hacer más con menos, algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable, la medición de la productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos.

Es importante conocer los factores que determinan la productividad ya que esto permite incidir en ellos y hacer que este se eleve, la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos.

En las empresas se debe hacer la combinación de factores buscando reducir al mínimo posible los recursos utilizados, pero al mismo tiempo lograr la más alta cantidad de productos de calidad.

El establecimiento de indicadores mide la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo, el aprovechamiento de tiempo, el trabajo en equipo, etc. Para luego asociar los resultados sobresalientes con incentivos o bonos de productividad, no tienen que premiarse ya que todo el personal debe cumplirlos como un hábito de trabajo.

La productividad requiere la participación positiva o decidida de todos los actores de la empresa.

Objetivos y metas de productividad.- Para medir la productividad es necesario definir el resultado que se desea obtener a partir de un objetivo específico. El resultado es la meta que se desea alcanzar a partir de un objetivo.

El objetivo indica el propósito de una acción particular por realizar o el resultado esperado de esa acción. El objetivo es genérico y la meta específica, y se plantea en términos de cantidad calidad y tiempo.

Cuando se trata con objetivos de actividades industriales es más sencillo plantear por metas. En las áreas de servicios, el producto o resultado aparentemente no es tangible y se requiere plantear metas que reflejen resultados concretos, como puede ser: en el área financiera, entregar el balance contable al día 10 de cada mes, en el área de ventas, fijar una cuota de visitas a los vendedores de 10 o 15 clientes diarios, etc.

Los resultados deben ser productos que se entreguen, donde haya un cliente interno que se defina los requisitos y un proveedor interno que se comprometa a entregar un resultado tal como se lo han solicitado.

Hay que distribuir los objetivos generales entre la estructura organizacional y convertirlos en metas individuales.

Las metas individuales sirven para observar el grado de efectividad de las personas en la tarea de alcanzar los resultados esperados de ellos.

Hay que definir acciones concretas y estratégicas que se deriven de objetivos específicos, que están basados en conductas que se puedan observar y sean medibles cuantitativa y cualitativa, para alcanzar los resultados que se han planeado.

Los factores clave más importantes son:

- Recursos humanos. Es el factor determinante de la productividad, ya que dirige a todos los demás factores.
- La maquinaria y equipo. Se debe tener en cuenta si estado, calidad, avances tecnológicos y correcta utilización.
- La organización del trabajo. es el complemento de la maquinaria, equipo y trabajadores calificados; en ella interviene el rediseño y la estructuración de puestos y la autonomía relativa de los grupos de trabajo.
- Las materias primas. La calidad de estas influye en el tiempo de producción.

Mediciones.- Para medir la productividad se requiere lo siguiente:

- Definir objetivos generales a partir de lineamientos estratégicos de la empresa (misión, visión, valores, factores clave).
- Alinear los objetivos generales con los específicos de los procesos y áreas básicas de la empresa.
- Difundir los objetivos en cada nivel de la estructura.
- Establecer metas individuales para todo el personal de la empresa.
- Medir periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas.
- Retroalimentar al personal.

Formas que pueden medirse la productividad:

- Mayor producción con el mismo costo
- Mismo producto con un costo menor

- Incremento del producto con disminución de costos.

La productividad puede ser de:

- Materiales: mejores materiales y con más rendimiento.
- Máquinas: mejores máquinas y herramientas más rápidas y eficientes.
- Mano de obra: métodos de trabajo más perfeccionados.
- Administración: mejores modelos, sistemas, procesos y procedimientos.

Los resultados del mejoramiento de la productividad deben ofrecer:

- Mayores cantidades de bienes de consumo y producción a un precio menor.
- Mayor poder adquisitivo.
- Mejoras en las condiciones de la calidad de vida y de trabajo del personal.
- Mejores ventas y rendimientos.

Los niveles de productividad altos se pueden alcanzar con mayor facilidad si es realizada una adecuada planeación y control de los factores.

Dentro del sistema de medición de la productividad se encuentran los llamados índices de productividad, que son coeficientes o indicadores determinados con base de datos estadísticos, en el nivel macro o micro económico, que en el área de producciones relacionan uno o varios factores que intervienen para generarla.

Los índices de productividad indican la variación en la producción sobre el uso de los insumos.

En dichos índices se pueden detectar cambios en los costos que pueden reflejar cambios en el nivel de productividad.

Para obtener una medición aceptable de la productividad es necesario contar con el número de datos, los cuales, con la ayuda de los índices, nos darán los resultados que servirán para analizar y diagnosticar la utilización de los factores empleados en el proceso productivo, así como la eficiencia de los mismos en la empresa evaluada.

Lo anterior implica llevar un registro histórico de los índices obtenidos y de sus variaciones. La exactitud de la medición de la productividad dependerá del detalle como que se obtenga la información.

Medidas parciales y totales de productividad.

Si se desea una información detallada será necesario usar medidas parciales de productividad y no medidas totales, o sea una para cada factor de la producción.

De lo anterior se desprende que la productividad se puede definir en forma parcial o total.

La medición total se expresa en la relación entre el producto obtenido y el total de insumos (recurso) empleados en lograrlo en un período:

$$\text{Productividad total de un período} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumos totales}}$$

Los insumos empleados pueden ser terrenos edificios, máquinas, herramientas, materias primas, materiales indirectos y horas-hombre de trabajo, entre otros.

EL resultado de la división es un índice que solo tiene valor en el momento en que se compara con el otro del mismo producto logrado en diferentes tiempos o lugar. (Fleitman, 2007)

Se concluye diciendo que para que exista una buena productividad se debe participar con decisión y todos con un solo fin y poder sacar adelante la producción con eficacia y eficiencia.

- **Indicadores de rendimiento**

Son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficacia, eficiencia y economía en la administración y ejecución de las operaciones.

Se pueden expresar en términos monetarios o en medidas estadísticas. Estos indicadores relativos al funcionamiento real de la empresa abarcan información financiera, operativa y administrativa, que permite analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento previamente establecidas. Un aspecto importante es conocer cómo se establecieron los objetivos y criterios con que se medirá el logro de los mismos, ya que a partir de estos criterios se desarrolla los indicadores de rendimiento. (Fleitman, 2007)

Los indicadores de rendimiento o rentabilidad que se analizarán en el siguiente capítulo son:

- **Índice de renta bruta.-** Sirve para establecer la relación existente entre la utilidad bruta en ventas y las ventas netas.

$$\text{Índice de renta bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

- **Índice de renta operacional.-** Este indicador permite establecer la relación existente entre la utilidad operacional con respecto a las ventas netas, lo cual permite que pueda observar la incidencia que tuvieron los gastos operacionales y el costo de ventas en la empresa para determinado período.

$$\text{Índice de renta operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

- **Índice de renta neta.-** Indica la rentabilidad obtenida durante el período en relación con las ventas netas.

$$\text{Índice de renta neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Estos son algunos de los indicadores los cuales permiten analizar el estado de resultados, lo cual permite apreciar de una manera más clara de cómo va la relación entre las ventas, los gastos y la utilidad neta de un periodo.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

“Las opciones de las empresas son ilimitadas. Las siguientes son las que más comúnmente enfrenta la administración:” (Ramírez, 2008, pág. 335).

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente.
2. Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolas.
3. Cerrar la empresa o seguir operándola.
4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
6. Agregar una nueva línea de productos.
7. Decidir cuál es la mejor combinación.

- 8.** Cerrar una sucursal o seguir operándola.
- 9.** Trabajar un solo turno o varios.
- 10.** Disminuir o aumentar la publicidad.
- 11.** Operar en uno o varios mercados.
- 12.** Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
- 13.** Modificar el plazo de crédito de clientes.
- 14.** Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
- 15.** Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
- 16.** Cambiar o no los niveles de inventarios.

La toma de decisiones puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción. La toma de decisión gerencial 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.

En este caso se indica que los problemas más comunes son aceptar una orden especial es decir algo que implique mucho gasto en la producción , el hecho de hacer o comprar es decir decidir cuanto sea el costo beneficio de hacer o comprar un producto para entregar a nuestro cliente, y por ultimo mezclar un producto o servicio es decir realizarlos de manera mixta ya sea comprando productos hechos y solamente terminarlos para poder venderlos, por lo tanto la toma de decisiones a corto plazo nos puede traer muchos beneficios si sabemos cómo manejar y realizando un estudio de lo que quiere llegar a ser la empresa en un futuro.

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de los problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor de acuerdo con la calidad de la información que posee. En toda organización diariamente se debe tomar decisiones, unas son rutinarias como contratar un nuevo empleado otras no lo son como introducir o eliminar una línea de producto ambas requieren información adecuada.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MUEBLES METÁLICOS MATUTE

2.1 Filosofía institucional

La filosofía institucional es la forma de ser de la empresa, desde el punto de vista que se conoce la cultura de la misma es decir sus valores y principios, creando así un carácter institucional con un comportamiento ético ante la sociedad a la que sirve, es aquí donde se mide si los intereses de la empresa va de la mano con los intereses laborales y profesionales de cada persona.

Muebles Metálicos Matute ha creado su filosofía institucional sobre bases sólidas ya que esta empresa esté basada en los valores y principios que a través de los años se los ha ido formando, madurando y consolidando para ser eficaces y productivos para los intereses de su propietarios y así aportar un sentido de orientación a la gestión de la empresa.

2.1.1 Antecedentes Institucionales.

La empresa Muebles Metálicos Matute, bajo la dirección de su Gerente propietario señor Genaro Matute Peñaloza, se constituye en el año 1984 es una empresa dedicada a la elaboración de muebles metálicos.

Es una empresa con más de 30 años de experiencia, desde sus inicios ha ido progresando en forma continua, así como innovando constantemente gracias a la perseverancia de su dueño conjuntamente con su familia.

Dispone de diversidad de equipos y herramientas para el proceso correcto de la elaboración de los muebles garantizando así un producto terminado de primera calidad.

El mercado que más se maneja son con distribuidores que compran los productos para así a su vez vender al consumidor final por lo tanto en cantidad de clientes son pocos pero en ventas el volumen es alto.

Los productos que ofrecen Muebles Metálicos Matute para la venta y distribución a sus clientes son los siguientes:



Línea escolar	
Sillas	Pupitres
	

Figura N.- 2 Línea escolar de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Línea oficina		
Escritorios	Estantes	Archivadores
		

Figura N.- 3 Línea oficina de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra


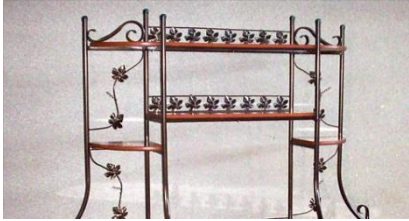
Línea doméstica	
Mesas	Soporte para televisión
	

Figura N.- 4 Línea doméstica de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra



Línea clínica	
Camillas	Camas
	

Figura N.- 5 Línea clínica de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra



Línea industrial	
Mesas	Planchadores
	

Figura N.- 6 Línea industrial de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Se puede observar que tienen una variedad muy amplia producción en lo que es mueble metálico por lo que se encuentran en el mercado como los mayores distribuidores a nivel de Cuenca y el Azuay.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

Misión.- Se puede conceptualizar como lo que ofrece una empresa, sus servicios sus productos las necesidades que satisface a sus clientes, etc. y claro está que cada empleado o administrativo realizara esta misión día a día para llegar a hacer efectiva la visión para lo cual fue creada la empresa,

Siendo la misión de Muebles Metálicos Matute la siguiente: “Muebles Metálicos Matute es una empresa con altos estándares que reflejen confort y elegancia y garantiza la atención al cliente así como la calidad de sus productos”.

Visión.- Es el fin al que deseamos llegar e ir cumpliendo con las metas y poder seguir alcanzando, pero al mismo tiempo estas metas deberán ser alcanzables y muy realistas porque cada día la visión de la empresa nos motivará e inspirará,

La visión a la que Muebles Metálicos Matute desea llegar es: Abarcar a mercados nacionales siendo los mejores fabricantes de muebles metálicos con estándares de calidad para cubrir dichos mercados.

Objetivos.- Es el logro que se propone en un plazo determinado, ya que es cuantificable cuando necesita ser medido, así como tiene que estar alineado en el tiempo con la visión y en el marco con la misión,

Siguiendo sus objetivos Muebles Metálicos Matute cumple con las órdenes de pedido a tiempo, la materia prima es seleccionada y de la más alta calidad, y capacita a sus empleados para un mejor desarrollo y producción.

2.2 Estructura administrativa y funcional de la empresa Muebles Metálicos Matute

La estructura administrativa y funcional es el proceso por el cual la empresa desarrolla y liquida organizadamente sus operaciones así como sus actividades, Muebles Metálicos Matute tiene el departamento que lo gerencia su propio dueño Señor Genaro Matute quien está ligado con todas las áreas de la empresa como

son contabilidad, área de recursos humanos, departamento de producción y departamento de ventas, realizando así un proceso que lo lleva a la medición permanente del desarrollo de la empresa para llegar a los objetivos que se han trazado mediante la misión y la visión de la misma.

Tipo de estructuras

Para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos. (Robbins S, 2010, pág. 193)

- **Tradicionales.-** Cuando diseñan una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tienden a ser mecanistas por naturaleza. (Robbins S, 2010, pág. 193).

Cuadro N.- 2 Diseños organizacionales tradicionales

Diseños organizacionales tradicionales		
Estructura simple	Estructura funcional	Estructura divisional
<p>“La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una persona y poca formalización: sin embargo conforme aumentan los empleados la mayoría de las compañías no siguen son estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y al organización es cada vez más burocrática. En este punto los gerentes podrían elegir una estructura funcional o divisional.”</p>	<p>“Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización”</p>	<p>.-“La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales”</p>

Fuente: Coulter Robbins (2010)
Elaborado por: Nancy Segarra

- **Contemporáneos.**-Los gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar las organizaciones necesitan ser delegadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas.

Cuadro N.-3 Diseños organizacionales contemporáneos

Diseños organizacionales contemporáneos		
Estructura de equipo	Estructura matricial y de proyectos	Estructura sin límites
"Es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En esta estructura, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleadores es crucial, ya que no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo. en su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas."	"Las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto. Un aspecto único de este diseño es que crea una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes: el gerente del área funcional y el gerente de producto o de proyecto, quienes comparten la autoridad. El gerente de proyecto tiene la autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con los objetivos del proyecto. Sin embargo, por lo general las decisiones sobre ascensos, recomendaciones de salarios y revisiones anuales son responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar eficazmente, ambos gerentes tienen que comunicarse regularmente, coordinar las exigencias de trabajo de los empleados y resolver juntos los conflictos."	"Representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. Aunque la idea de eliminar límites puede parecer extraña, muchas de las organizaciones más exitosas de hoy en día han descubierto que pueden operar con mayor eficacia si son flexibles y no estructuradas; la estructura ideal para ellos es no tener una estructura rígida, limitada y predefinida."

Fuente: Coulter Robbins (2010)
Elaborado por: Nancy Segarra

Muebles Metálicos Matute lleva un diseño organizacional tradicional mantiene su departamentalización funcional ya que los empleados son agrupados con otros porque desempeñan tareas similares al mismo tiempo el problema de esta estructura es que los gerentes pierden una visión de que es lo mejor para la empresa y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen.

Organigrama estructural y funcional de Muebles Metálicos Matute

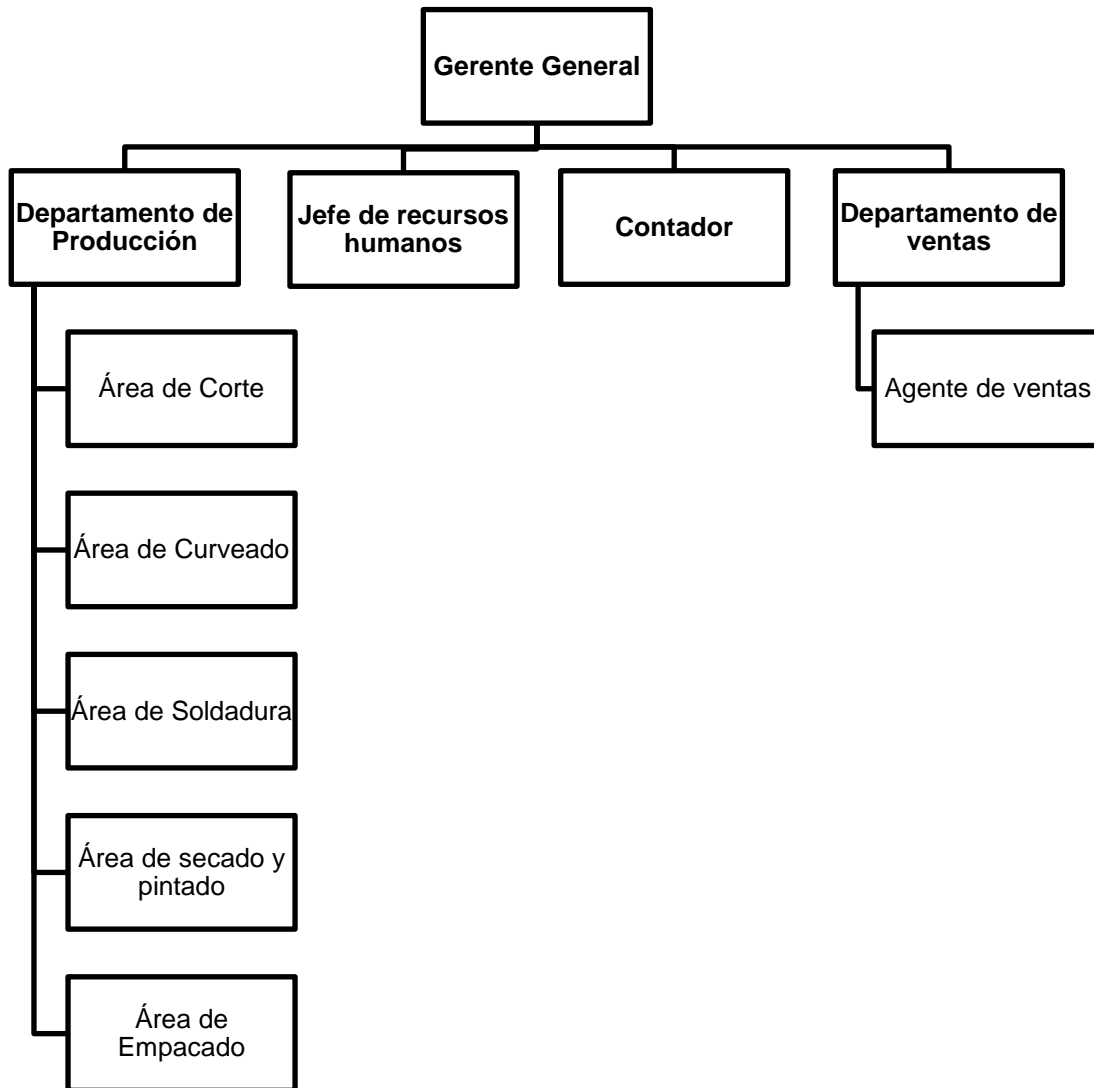


Figura N.- 7 Organigrama estructural y funcional de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Se observa que en Muebles Metálicos Matute se maneja una estructura simple debido a que existe una autoridad centralizada y así su atención puede ser rápida, flexible y con responsabilidades claras, el gerente controla los cuatro

departamentos que se encuentran dentro de Muebles Metálicos Matute, se va a conceptuar cada departamento:

El departamento de producción que es el más amplio y quien maneja la mayoría de parte del personal está dividido en varias áreas como al de corte, curvado, soldadura donde se planifica el trabajo semanalmente, el área de pintado y empackado son los toque finales para que llegue finalmente al departamento de ventas quien organiza con el agente para empezar a distribuir a los clientes. Lo fundamental para la empresa es determinar las actividades que se van a realizar y poder obtener los resultados esperados en un futuro y así tener satisfechos a todos los clientes.

Debido a que la empresa es pequeña el jefe de recursos humanos es la persona que mente maneja el personal como contratos, permisos, uniformes, etc, lo que prioriza en la empresa es el trato educado con respeto, solidaridad, honestidad y otros valores dando como resultado un ambiente laboral favorable para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

El contador es el encargado de realizar la asignación de recursos financieros para pagos a proveedores, empleados así como a entidades con quien se tiene obligaciones como son el IESS, SRI, previamente esto se planea mente con la gerencia para revisar los ingresos y gastos para dar un cumplimiento a todas las obligaciones que mantiene la empresa.

En el departamento de ventas se dedica a visitar a los clientes para que estos a su vez indiquen los pedidos para el mes siguiente ya que manejan un control de cada cliente de pedido por mes para poder satisfacer las necesidades sin que exista un retraso.

A continuación se describen los procedimientos que realiza cada empleado de Muebles Metálicos Matute mediante los siguientes manuales de organización:

Cuadro N.- 4 Manual de organización/Gerente general de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
<p>Denominación del cargo : Gerente general</p> <p>Departamento sección: Gerencia</p> <p>Responsable ante: n/a</p> <p>Supervisa a: jefe de ventas y jefe de planta</p> <p>Propósito del cargo: Evaluar, organizar y planificar el desarrollo de la empresa siempre que todos los empleados sigan un mismo objetivo.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Crear un ambiente de trabajo armónico que rinda buenos resultados en lo propuesto2. Organizar y dirigir los departamentos.3. Incentivar la misión de la empresa para llegar a la visión deseada.	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Cuadro N.-5 Manual de organización/Jefe de ventas de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
<p>Denominación del cargo : Jefe de ventas</p> <p>Departamento sección: Ventas</p> <p>Responsable ante: Departamento talento humano</p> <p>Supervisa a: n/a</p> <p>Propósito del cargo: Encargado de la venta a clientes y distribución de los productos.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Preparar planes y presupuestos de venta2. Calcular la demanda y pronosticar las ventas3. Conducir el análisis de costo de ventas	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Cuadro N.-6 Manual de organización/Jefe de planta de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
<p>Denominación del cargo : Jefe de planta Departamento sección: Producción Responsable ante: Departamento talento humano Supervisa a: Obreros Propósito del cargo: Revisar y organizar a los obreros para la producción. Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Supervisa líneas de producción2. Solicita a proveedores materia prima3. Correcto funcionamiento para hacer cumplir el plan de trabajo establecido.	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Cuadro N.-7 Manual de organización/Obreros 1,2,3 de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
<p>Denominación del cargo : Obreros 1,2,3 Departamento sección: Producción Responsable ante: Jefe de producción Supervisa a: n/a Propósito del cargo: Cortar el material en las medidas solicitadas por jefe de producción. Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recibe de bodega el material y proceden a cortar	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Cuadro N.-8 Manual de organización/Obreros 4,5,6 de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
Denominación del cargo : Obreros 4,5,6 Departamento sección: Producción Responsable ante: Jefe de producción Supervisa a: n/a Propósito del cargo: Doblez del material Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Recibe de obreros 1,2,3 y realiza los dobleces para curvar los cortes.	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

Cuadro N.-9 Manual de organización/Obrero del 7 al 12 de Muebles Metálicos Matute

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
Asunto: Descripción de cargos Capítulo : II Aprobado por: Talento humano	Pág. 1 de 1 Fecha de vigencia : 2014 De fecha: 2014
Denominación del cargo : Obreros 7,8,9,10,11,12 Departamento sección: Producción Responsable ante: Jefe de producción Supervisa a: n/a Propósito del cargo: terminación del producto Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Recibe de obreros y procede a unir y soldar las piezas2. Empacan el producto3. Entrega a la bodega	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

2.3 Análisis de competitividad

La estrategia competitiva de una compañía aborda solo las especificaciones del plan de administración para competir con éxito: sus medidas específicas para

complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. (Thompson, 2012, pág. 131)

Sin embargo cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. (Thompson, 2012, pág. 132)

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida(o de nicho de mercado) de bajo costo.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida(o de nicho de mercado) de diferenciación.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejores que los que ofrecen la competencia.
5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.*- Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único. (Thompson, 2012, pág. 132)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter sirve para explicar el nivel general de rentabilidad que podríamos esperar en una industria determinada. Este modelo sugiere que, en un amplio grado, las diferencias en la industria puede explicarse por cinco factores: la intensidad actual de la competencia, la presencia de productos

sustitutos, el poder de los compradores, el poder de los proveedores y la entrada de nuevas empresas.

Cinco fuerzas de Porter

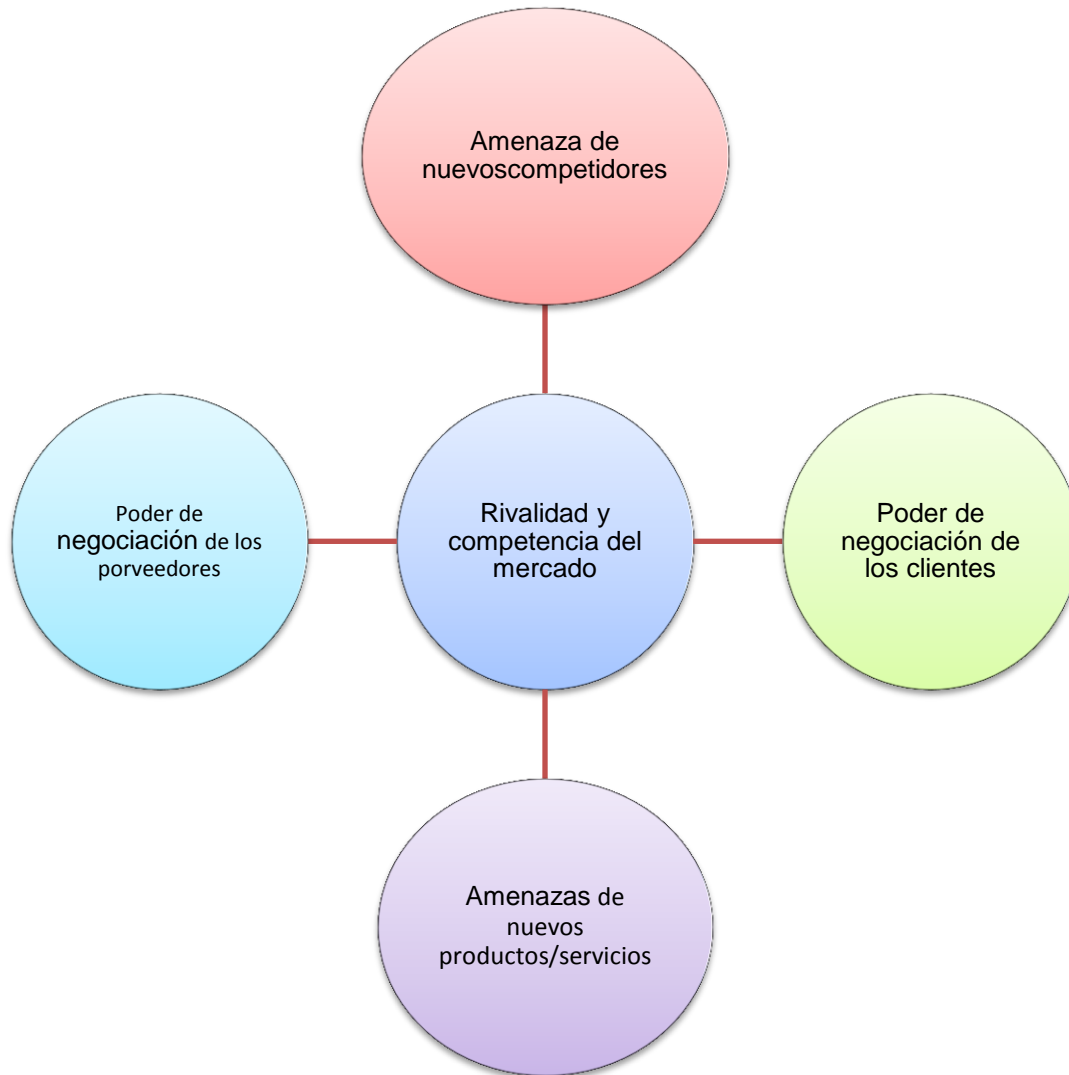


Figura N.- 8 Fuerzas de Porter

Fuente: Thompson Peters (2012)

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

La matriz de análisis de competencia muestra como las empresas compiten para tener mayores clientes, mejor calidad, un precio que sea aceptable en el mercado que se trabaja, por lo que se debe hacer un análisis con los competidores y saber cuan competitiva es la empresa dentro del mercado de producción de muebles metálicos.

Cuadro N.- 10 Matriz de análisis de competencia de Muebles Metálicos Matute

		Matriz análisis de competencia Empresa: Muebles Metálicos Matute Producto: Venta de mueblería en metal.				
		Peso para el cliente	Propietarios	Competidores		
Criterios de decisión	Medición de criterios	1= Bueno tenerlo 2=Importante 3=Muy importante	Muebles Metálicos Matute	IMAP S.A.	MUEB. GAVILANEZ	TALLERES MIG
Producto	Producto con buena vida útil	3	5	5	4	3
Disponibilidad	Cantidad de producto disponible	2	5	5	4	3
Calidad	En el producto recibido daños por manejo de transporte	2	5	3	4	4
Precio	El más bajo, forma de pago	3	4	4	3	3
Respuesta	Rápida, clara, concreta, atención directa	2	4	5	4	5
Entrega a tiempo	Productos y documentos por venta	3	5	3	2	2
TOTAL			28	25	21	20

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
 Elaborado por: Nancy Segarra

Realizado el análisis de la matriz de competencia se observa:

1. El precio de acuerdo con el competidor IMAP tiene una variación debido a que Muebles Metálicos Matute tiene mejores precios con proveedores por lo que el costo sale menor y el precio a los clientes tiene una ventaja mayor, al mismo tiempo que IMAP tiene una mejor atención al cliente ya que ellos tienen una persona especializada en ventas por lo que existe una mejor hacia los clientes.
2. Mueblería Gavilánéz esta con un diseño precio y calidad más bajo ya que su tiempo en el mercado es muy poco por lo que aún le falta experiencia para poder tener un estándar más alto para poder atraer clientes.

3. Talleres MIG no tiene un local demasiado alejado de la urbe por lo que es un competidor muy bajo debido a que los clientes no quieren viajar tanto tiempo para poder adquirir los muebles.
4. Por lo tanto se debe mejorar la atención al cliente para que los estándares sean buenos y poder estar como primeros dentro del mercado de ventas de muebles metálicos.

2.3.2 Matriz FODA.

El FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas Oportunidades) en una matriz cuadrada.

En el cuadro N.- 11 se destaca las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más relevantes dentro de la empresa:

Cuadro N.-11 Matriz FODA de Muebles Metálicos Matute

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y variedad en muebles. • Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles. • Precios cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación no comercial. • No existe mediciones de servicio al cliente. • Búsqueda de nuevos mercados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles altos a muebles importados. • Ventas por internet son productos de mala calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos como la madera y el plástico. • Competencia desleal. • Aranceles a la materia prima.

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Muebles Metálicos Matute produce una gran variedad de muebles y su producción se considera garantizada ya que sus obreros son artesanos de gran experiencia, así mismo los aranceles e impuestos, bajan la demanda de importar productos por lo que se debe adquirir productos nacionales, sin embargo el local de Muebles Metálicos Matute no se encuentra dentro de un área comercial, no cuenta con personal calificado en atención al cliente, al mismo tiempo que los productos elaborados con metal son sustituidos por otros insumos con menor valor como es el plástico.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

El análisis de costos de producción y ventas proporciona la información para realizar un estudio de alternativas así como la toma de decisiones, por lo tanto evitará desviaciones entre los costos reales y lo que planifica la empresa para ese ejercicio, si se tiene conocimiento y se analiza los costos ayudara al mismo tiempo a suministrar información retroalimentando y permitiendo medir el comportamiento sobre la eficacia y eficiencia de la empresa a la vez que colabora de esa manera a tomar decisiones administrativas, el costo es un instrumento que se aprovecha para saber los recursos disponibles y el correcto funcionamiento y planificación.

2.4.1 Estructura de costos.

Dentro del lenguaje contable se mencionan diferentes clasificaciones de costos las cuales es importante definir y diferenciar. La primera de ellas es la de costos de manufactura o costos inventariables, que se entienden son materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, a lo que llamaremos simplemente costos indirectos CI. Dentro de los costos de manufactura existen dos subclasificaciones de costos: costos primos y costos de conversión. Se entiende por costos primos la suma de los costos relacionados con la mano de obra y la materia prima, que son los costos identificables con el producto, por lo que también se les llama costos directos. Los segundos, los costos de conversión, son los costos de transformación de la materia prima; se componen de mano de obra y costos indirectos. (Torres, 2002, pág. 8)

- **En relación a volumen de producción.**

Los costos pueden clasificarse de acuerdo con el volumen de producción al que trabaja en el negocio en: costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que si son cuantificados de manera global, no varían aunque hubiera variaciones en un rango en el volumen de producción de un periodo determinado. Los costos variables estos cambian en relación con el volumen de producción. Los costos variables son aquellos en los que puede observarse justamente proporcional al nivel de producción. Entre otros costos variables, se puede mencionar la materia prima y algunos costos indirectos, como los combustibles utilizados para mantener la planta productiva funcionando. Las definiciones de costos fijos y variables se

hacen tomando en cuenta las cantidades totales consumidas en la producción y no las cantidades asignadas a los productos en lo individual, pues en tal caso las características de los costos se invierte. Cuando un costo fijo es asignado a los productos en lo individual, pues en tal caso las características de los costos se invierten. Cuando un costo fijo es asignado a los productos, la cantidad de costo fijo que recibe cada producto será menos a la cantidad de unidades producidas es mayor. En cambio, la cantidad de costo variable permanecerá constante por periodos y rangos de producción. (Torres, 2002, pág. 9)

- **En función a su relevancia en la toma de decisiones**

Los costos también se clasifica en función a su relevancia en el proceso de toma de decisiones en: costos relevantes y costos no relevantes. En este caso costos relevantes son aquellos que pueden ser influenciados por la toma de una decisión. Los costos no relevantes o costos sumergidos son aquellos en los que independientemente de la decisión que se tome, el resultado o comportamiento de ese costo será el mismo, de manera que en el momento de tomar o analizar la decisión da lo mismo considerarlos o no. En todo caso siempre es recomendable identificar los costos no relevantes, pues su eliminación ayuda a simplificar los modelos de tomas de decisiones, haciéndolos más confiables y seguros. (Torres, 2002, pág. 10)

- **Los costos no incurridos pero con relevancia en la toma de decisiones**

El término costo de oportunidad se refiere aquello que se renuncia por el hecho de elegir una alternativa. Es la base de comparación para evaluar dos o más alternativas. El costo de oportunidad no es un costo que aparezca en los registros contables, ya que al desecharse una alternativa el costo que implicaba registros contables ya no se realiza. El término de costo estándar, este se refiere al costo que se asigna a la producción para ser utilizado en un sistema de costos estándar. Un estándar es un parámetro razonablemente alcanzable, que se fija con la finalidad de compararlo con el costo realmente incurrido y evaluar el desempeño. (Torres, 2002, pág. 11)

La empresa en estudio se dedica a la elaboración de muebles, básicamente de metal, entre las materias primas se detallan las siguientes:

Cuadro N.-12 Materias primas de Muebles Metálicos Matute

EMPRESA MUEBLES METÁLICOS MATUTE		
Materias primas	Tipo de materias primas	Precio de adquisición (dólares)
Hierro	Directa	4,50
Madera	Directa	38,00
Pintura	Indirecta	30,00
Plástico	Directa	30,00
Tornillos	Directa	3,00
Regatones	Directa	0,02
Esponja	Directa	15,00
Disolvente	Indirecta	6,00
Combustible	Indirecta	1,90
Clavos	Indirecta	2,00
Bisagras	Indirecta	1,00
Toll	Directa	17,00
Corosil	Directa	3,00
Jaladeras	Directa	1,00
Chapas	Directa	5,00

Fuente: Kardex de adquisiciones Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra G.

La mano de obra directa e indirecta de Muebles Metálicos Matute está conformada por el supervisor de producción, supervisor de calidad, jefe de planta y doce obreros, a continuación se muestra como está distribuidos:

Cuadro N.- 13 Rol de pagos de Muebles Metálicos Matute								
LISTADO DE TRABAJADORES QUE LABORAN PARA MUEBLES METÁLICOS MATUTE AÑO 2014								
Nomina	Básico	Aporte individual	Líquido a pagar	Aporte patronal	Décimo tercero	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	COSTO TOTAL
Supervisor de producción	12.000,00	1.134,00	10.866,00	1.458,00	1.000,00	340,00	1.000,00	15.798,00
Supervisor de calidad	6.000,00	567,00	5.433,00	729,00	500,00	340,00	500,00	8.069,00
Jefe de planta	6.000,00	567,00	5.433,00	729,00	500,00	340,00	500,00	8.069,00
Obrero 1	4.800,00	453,60	4.346,40	583,20	400,00	340,00	400,00	6.523,20
Obrero 2	4.800,00	453,60	4.346,40	583,20	400,00	340,00	400,00	6.523,20
Obrero 3	5.400,00	510,30	4.889,70	656,10	450,00	340,00	450,00	7.296,10
Obrero 4	5.400,00	510,30	4.889,70	656,10	450,00	340,00	450,00	7.296,10
Obrero 5	4.248,00	401,44	3.846,56	516,13	354,00	340,00	354,00	5.812,13
Obrero 6	4.248,00	401,44	3.846,56	516,13	354,00	340,00	354,00	5.812,13
Obrero 7	4.248,00	401,44	3.846,56	516,13	354,00	340,00	354,00	5.812,13
Obrero 8	4.800,00	453,60	4.346,40	583,20	400,00	340,00	400,00	6.523,20
Obrero 9	5.400,00	510,30	4.889,70	656,10	450,00	340,00	450,00	7.296,10
Obrero 10	4.800,00	453,60	4.346,40	583,20	400,00	340,00	400,00	6.523,20
Obrero 11	4.800,00	453,60	4.346,40	583,20	400,00	340,00	400,00	6.523,20
Obrero 12	5.400,00	510,30	4.889,70	656,10	450,00	340,00	450,00	7.296,10

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Costo hora promedio = Costo total mano de obra directa/ horas laboradas

Costo hora promedio = \$79.236,80 / 1920

Costo hora promedio = \$41,27

Para distribuir el costo que le representa a la empresa el pago por la mano de obra directa, se obtiene el costo hora promedio, en el caso de Muebles Metálicos Matute este costo es de \$ 41,27, valor que resulta del cálculo del total de costos de mano de obra directa por el año 2014, que es de \$79.236,80 dividido para 1920 que es igual a las horas laboradas de doce obreros por 160 horas.

Clasificación de costos indirectos.

Se conoce como costo indirecto a los costos que afectan al proceso productivo en general en uno o más productos, por lo que es imposible asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación.

Con el fin de hacer una distribución equitativa de estos costos que normalmente no pueden ser directamente identificados con los productos, en la cuadro N.- 15 se enlista los materiales que se aplican en la producción en forma variable, se ha establecido como base de asignación las horas de mano de obra en la planta, ya que al tratarse de una empresa pequeña catalogada como artesanal, lo que más se utiliza es mano de obra para la confección de sus productos.

Cuadro N.-14 Costos indirectos de Muebles Metálicos Matute

		Costos fijos	Costos variables
Conceptos			
Materia prima indirecta			
Pintura			850,00
Disolvente			80,00
Combustible			150,00
Clavos			80,00
Bisagras			200,00
Mano de obra indirecta			
Supervisor de calidad		15.798,00	
Supervisor de producción		8.069,00	
Jefe de planta		8.069,00	
Agua potable		480,00	
Luz eléctrica			3.200,00
Teléfono		120,00	
Implementos de seguridad		3.600,00	
Depreciaciones		2.400,00	
Suministros de oficina			500,00
Reparaciones			800,00
Materiales de limpieza			150,00
Herramientas menores			250,00
Total		38.536,00	6.260,00

Fuente: Muebles Metálicos Matute(2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

TASA DE CI = TOTAL CI VARIABLES /BASE DE ASIGNACIÓN

TASA CI=	6260/1920
TASA CI=	\$ 3,26

Como se puede observar en el cuadro N.-15 la empresa no utiliza una cantidad alta para sus costos indirectos, ya que la mayor parte de materia prima si se puede identificar y medir para sus productos, pero de igual forma a pesar de ser valores relativamente bajos, es necesario hacer la distribución para contar con una estructura de costos de los productos lo más ajustado posible a la realidad.

El valor de \$ 3,26 servirá como tasa para distribuir los costos variables indirectos utilizados en la producción.

En las tablas que preceden se ha definido la estructura de costos por cada línea de producción, para este caso, y de acuerdo a la información proporcionada por los administradores, los productos se han agrupado en cinco líneas: escolar, industrial, oficina, clínica y doméstica.

Depreciación activos fijos 2014

La empresa únicamente considera para la depreciación a la maquinaria más utilizada en el desarrollo de sus productos, el resto de los activos que utilizan cuando requieren ser reemplazados se realiza la compra y se carga todo el valor directamente al gasto.

Cuadro N.-15 Depreciación activos fijos de Muebles Metálicos Matute

Depreciación activos fijos año 2014		
	COSTO	AÑO 2014
Soldadoras	15,000.00	1,300.00
Cortadoras de hierro	7,000.00	600.00
Compresores	6,000.00	500.00
Total		2,400.00

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por : Nancy Segarra

Cuadros de distribución de costos

A continuación se muestra el costo unitario de cada una de las líneas que produce Muebles Metálicos Matute:

Cuadro N.- 16 Cálculo línea escolar de Muebles Metálicos Matute

LÍNEA ESCOLAR DE 45 * 35 (UNIDADES PRODUCIDAS 2000)					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Hierro		2000,00	4,50	9.000,00	
Madera		83,33	38,00	3.166,67	
Tornillos		10000,00	0,03	300,00	
Esponja		84,00	15,00	1.260,00	
Regatones		8.000,00	0,02	160,00	
Total				13.886,67	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
500	41,27	20.635,00	500	3,26	1.630,21
Total		20.635,00	Total		1.630,21
Costo total:					36.151,88
Costo unitario					18,08

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

La línea de productos definida como Escolar, incluye pupitres y sillas que son utilizados en las escuelas y generalmente adquiridos en las zonas rurales, la materia prima utilizada para estos productos es: hierro, madera, tornillos, esponja y regatones, el costo de los materiales por el año 2014 es de \$ 13.886,667 se puede observar que la materia prima que sobresale en el producto es el hierro; la mano de obra asignada es de 500 horas cuyo costo es de \$20.635,00 y los costos indirectos de \$ 1.630,21, el costo total de haber producido 2000 unidades de la línea escolar le representa a la empresa \$36.151,88 siendo su costo unitario \$18,08.

Cuadro N.- 17 Cálculo línea industrial de Muebles Metálicos Matute

LÍNEA INDUSTRIAL 1.20 * 0,80 (UNIDADES PRODUCIDAS 6000)					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Hierro		7500,00	4,50	33.750,00	
Madera		1200,00	38,00	45.600,00	
Tornillos		48000,00	0,03	1.440,00	
Regatones		24.000,00	0,02	480,00	
Total				81.270,00	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
500	41,27	20.635,00	500	3,26	1.630,21
Total		20.635,00	Total		1.630,21
Costo total:				103.535,21	
Costo unitario				17,26	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

La línea industrial son productos para microempresas en donde se utiliza mesas y planchadores para el área de corte y confección en la elaboración de ropa, los materiales utilizados son hierro, madera tornillos y regatones, es un producto que se sobresale en la cantidad debido tienen una alta demanda dentro del mercado local, el costo de los materiales por el año 2014 es de \$ 81.270,00 se puede observar que la materia prima que sobresale en el producto es el hierro; la mano de obra asignada es de 500 horas cuyo costo es de \$20.635,00 y los costos indirectos de \$ 1.630,21, el costo total de haber producido 6000 unidades de la línea industrial le representa a la empresa \$103.535,21 siendo su costo unitario \$17,26.

Cuadro N.- 18 Cálculo línea oficina de Muebles Metálicos Matute

LÍNEA OFICINA (UNIDADES PRODUCIDAS 3600)					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Toll		6120,00	17,00	104.040,00	
Corosil		2880,00	3,00	8.640,00	
Tornillos		36000,00	0,03	1.080,00	
Chapas		3600,00	5,00	18.000,00	
Jaladera		10.800,00	1,00	10.800,00	
Total				142.560,00	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
600	41,27	24.762,00	600	3,26	1.956,25
Total		24.762,00	Total		1.956,25
Costo total:				169.278,25	
Costo unitario				47,02	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

La línea oficina se encuentra entre la segunda con más unidades elaboradas este producto es utilizado en las oficinas ya que son archivadores, estantes y escritorios, es una línea con alta demanda, pero su elaboración es más complicada que los otros productos que se manejan dentro de la empresa, su principal materia prima es el Toll que es un tipo de hierro más fuerte así como corosil y los complementos para u elaboración son los tornillos, chapas y jaladeras, el costo de los materiales por el año 2014 es de \$ 142.560,00 se puede observar que la materia prima que sobresale en el producto es el Toll; la mano de obra asignada es de 600 horas cuyo costo es de \$24.762,00 y los costos indirectos de \$ 1.956.25, el costo total de haber producido 3.600 unidades de la línea oficina le representa a la empresa \$119.278,25 siendo su costo unitario \$47,02.

Cuadro N.- 19 Cálculo línea clínica de Muebles Metálicos Matute

LÍNEA CLÍNICA (UNIDADES PRODUCIDAS 200)					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Hierro		400,00	4,50	1.800,00	
Regatones		800,00	0,02	16,00	
Pernos		800,00	0,03	24,00	
Total				1.840,00	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
200	41,27	8.254,00	200	3,26	652,08
Total		8.254,00	Total		652,08
Costo total:				10.746,08	
Costo unitario				53,73	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Con respecto a la línea clínica son las unidades que menos se produce ya que las camas y camillas son un modelo básico, hoy en día se comercializa estos productos pero con una alta tecnología debido a las normas ISO que se manejan en la mayoría de los hospitales, clínicas, pero aun así se siguen produciendo por la variedad que debe existir para la venta, al momento de escoger los muebles para cada necesidad, el costo de los materiales por el año 2014 es de \$ 1.840,00 se puede observar que la materia prima que sobresale en el producto es el Hierro; la mano de obra asignada es de 200 horas cuyo costo es de \$8.254,00 y los costos indirectos de \$ 652,08, el costo total de haber producido 200 unidades de la línea clínica le representa a la empresa \$10.746,08 siendo su costo unitario \$53,73

Cuadro N.- 20 Cálculo línea doméstico de Muebles Metálicos Matute

LÍNEA DOMÉSTICO (UNIDADES PRODUCIDAS 300)					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Hierro		300,00	4,50	1.350,00	
Madera		16,67	38,00	633,33	
Esponja		4,80	15,00	72,00	
Regatones		1200,00	0,02	24,00	
Tornillos		2400,00	0,03	72,00	
TOTAL				2.151,33	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
120	41,27	4.950,75	120	3,26	391,25
TOTAL		4.950,75	TOTAL		391,25
Costo total:				7.493,33	
Costo unitario				24,98	

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Dentro de la línea doméstica se encuentra lo que son mesas y muebles para televisión estos productos se comercializan más a nivel unitario, es decir no se comercializa en grandes cantidades como otros productos que produce la empresa, el costo de los materiales por el año 2014 es de \$ 2.151,33 se puede observar que la materia prima que sobresale en el producto es el hierro; la mano de obra asignada es de 120 horas cuyo costo es de \$4.950,75 y los costos indirectos de \$ 391,25, el costo total de haber producido 300 unidades de la línea doméstica le representa a la empresa \$7.493,33 siendo su costo unitario \$24,98.

Cuadro N.-21 Costos por línea de productos de Muebles Metálicos Matute

Línea de productos	PVP (\$)	Costos variables (\$)	Margen de contribución (\$)
Línea escolar	25,00	18,08	6,92
Línea industrial	45,00	17,26	27,74
Línea oficina	60,00	47,02	12,98
Línea clínica	60,00	53,73	6,27
Línea doméstica	32,00	24,98	7,02

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Una vez descritos los costos por línea de productos, el cuadro N.- 21 indica el precio de venta al público y la contribución marginal que cada línea aporta a las ventas, la línea denominada industrias es la que mayor contribución marginal presenta así como son las mayores unidades producidas, en segundo lugar se ubica la línea oficina que tiene un margen de contribución de \$12,98 y está entre los productos con más unidades producidas, en tercer lugar se encuentra la línea domestica que en referencia a la línea industrial tiene un margen de contribución bastante alto, la línea escolar y clínica tienen un margen de contribución parecido y lo destacado de esta información es que se aprecia que todos los productos aportan con contribución marginal positiva, por tanto ninguna línea subsidia a otra, sino que cada una de ellas tienen un margen de contribución aceptable.

2.4.2 Ciclo de producción.

El ciclo de producción incluye todas las actividades realizadas por la empresa para producir los bienes y servicios que ofrece a sus clientes; en una empresa manufacturera, especialmente les interesa el proceso productivo, el cual corresponde a la transformación de la materia prima en productos aptos para la venta. La materia prima en este caso, es solo uno de los componentes de los costos que se incorporan al proceso de producción, de tal forma que la mano de obra y los costos indirectos de producción, también vienen a formar parte del costo del producto final.

El proceso de producción es importante para los gerentes de una empresa, una razón es que este proceso es la base que tiene toda empresa para estructurar un sistema adecuado de costos, y la determinación del costo de producción es importante para el cálculo del precio de venta de un producto o línea de productos. Una empresa solo debe dedicar esfuerzos en aquellos productos que tengan una mayor rentabilidad, y aporten mayor utilidad al negocio. (Catacora, 1997, pág. 277).

En la figura N.- 9 se muestra el ciclo de producción de Muebles Metálicos Matute en orden secuencial ya que los pasos deben ir de acuerdo al avance de la producción.

Ciclo de producción de Muebles Metálicos Matute

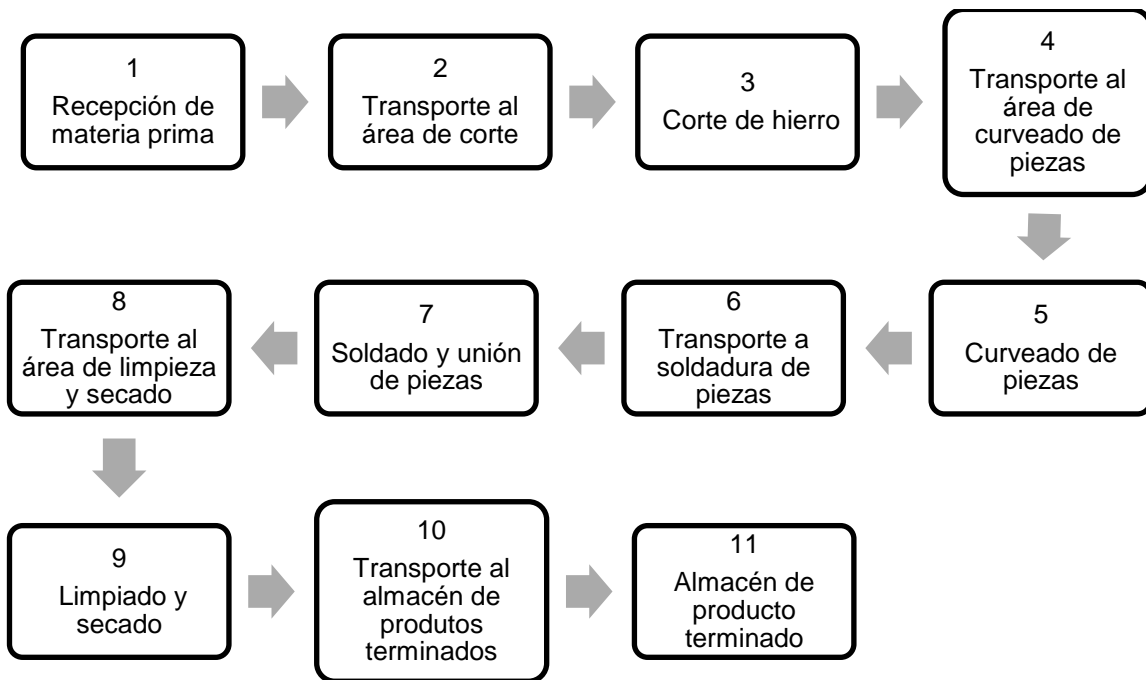


Figura N.- 9 Ciclo de producción de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute

Elaborado por: Nancy Segarra

2.4.3 Indicadores de producción.

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.

En Muebles Metálicos Matute se puede hacer un cálculo de la productividad total de un período ya que se tiene el producto total y los insumos totales, pero si se necesita datos históricos o índice anteriores no se podría emplear ya que la empresa no mantiene estos datos.

- **Productividad total de un periodo**

$$\text{Productividad total de un período} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumos totales}}$$

Insumos totales = mano de obra

$$\text{Productividad total de un periodo} = \frac{12.100}{1.920}$$

Productividad total de un periodo = 6,30 muebles por hora

El dato que se obtiene indica que en la planta, durante el año 2014, se fabrican alrededor de 6 muebles por hora, este indicador permanecerá como referencia para un próximo periodo ya que la empresa no dispone de información histórica.

Los siguientes indicadores que se va a manejar son los de rentabilidad para establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos, ya que un indicados hace más fácil al interpretación de la rentabilidad, en este caso se va a analizar de diferentes formas el estado de resultados.

- **Índice de renta bruta:**

$$\text{Índice de renta bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Índice de renta bruta} = \frac{557.600,00 - 327.204,75}{557.600,00} = 41,31\%$$

El producto terminado se vendió por \$557.600,00 y se obtuvo una utilidad bruta de \$230.395,25, o dicho de otra manera, la empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al 41,31% de las ventas netas.

El costo de ventas de Muebles Metálicos Matute corresponde al 58,69% de las ventas netas.

- **Índice de renta operacional:**

$$\text{Índice de renta operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Índice de renta operacional} = \frac{168.027,25}{557.600,00} = 30,13\%$$

La rentabilidad operacional con respecto a las ventas netas fue del 30,13%, el costo de ventas con respecto a las ventas netas fue del 58,69%, la incidencia que tuvieron los gastos operacionales con respecto a las ventas netas fue del 11,18%, dándonos así una totalidad del 100% en un periodo determinado.

- **Índice de renta neta:**

$$\text{Índice de renta neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Índice de renta neta} = \frac{111.402,07}{557.600,00} = 19,98\%$$

La empresa Muebles Metálicos Matute al haber vendido en el periodo \$557.600,00 obtuvo una ganancia del 19,98% o dicho de otra manera del total de las ventas netas en el periodo quedo una utilidad del 19,98%.

Para una mejor apreciación de los indicadores se debe trabajar con históricos de años anteriores en el caso de Muebles Metálicos Matute no mantiene un historial para realizar las comparaciones correspondientes.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “MUEBLES METÁLICOS MATUTE”

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

El análisis de rentabilidad se mide mediante la relación entre el precio de venta de un producto y su precio de fabricación o compra en los que se deben incluir los costes incluidos en cualquier proceso que tenga que ver con la empresa y el producto como los costes de distribución, los costes de personal, los costes de alquiler y/o mantenimiento de un local comercial si lo existiere.

De esta forma se dividirá el precio de venta por el precio de fabricación o compra y se obtendrá un resultado. Si este es superior a uno, los ingresos están siendo superiores a los gastos originados por la comercialización del producto, y por ello su rentabilidad es positiva con lo que los resultados para la empresa son positivos. Cuanto mayor sea el número, mayor será la rentabilidad.

Cuadro N.- 22 Mezcla de productos de Muebles Metálicos Matute

Resultado de la mezcla de productos							
	Escolar	Industrias	Oficina	Clínica	Domestico	Totales	
Ventas	50000,00	270000,00	216000,00	12000,00	9600,00	557600,00	100%
Costo variable	36151,88	103535,21	169278,25	10746,08	7493,33	327204,75	59%
Contribución marginal	13848,13	166464,79	46721,75	1253,92	2106,67	230395,25	41%
Participación	9%	48%	39%	2%	2%	100%	
Costos fijos totales	62368,00	62368,00	62368,00	62368,00	62368,00	62368,00	
Costos fijos asignados	5592,54	30199,71	24159,77	1342,21	1073,77	62368,00	11%
Utilidad operacional	8255,59	136265,08	22561,98	-88,29	1032,90	168027,25	30%

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por: Nancy Segarra

En la empresa Mueble Metálicos Matute se han agrupado los diferentes productos que son: línea escolar, línea oficina, línea industrial, línea clínica, línea doméstica, de todos los productos detallados en el cuadro de todos los productos detallados en el cuadro n.- 22 se identifica que una vez realizado el análisis marginal se consigue como resultados que la mayor contribución está en la producción y venta de la línea industrial contribuye con el

48% seguido de la línea oficina con un 39%, tenemos también la línea escolar con un porcentaje más bajo que es el 9%, tanto la línea de clínica como domestica contribuyen con un 2%, pero en el cálculo de la utilidad operacional existe un valor en negativo en la línea clínica.

Cuadro N.-23 Mezcla de contribución marginal de Muebles Metálicos Matute

Mezcla de contribución marginal										
	Escolar	%	Industrias	%	Oficina	%	Clínica	%	Doméstico	%
Precio de venta	25,00	100 %	45	100 %	60	100 %	60	100 %	32	100 %
Costo variable	18,08	72%	17,26	38%	47,02	78%	53,73	90%	24,98	78%
Contribución marginal	6,92	28%	27,74	62%	12,98	22%	6,27	10%	7,02	22%
Participación	9%		48%		39%		2%		2%	
Margen de contribución	0,62		13,43		5,03		0,13		0,12	19,34

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)
Elaborado por: Nancy Segarra

Agregando los datos se integra la cuadro N.-23 en la que a raíz de la mezcla de contribución marginal se calculó la contribución marginal ponderada, la línea escolar, industrias, oficina, clínica y domestico contribuyen positivamente a las ventas logrando un margen de contribución ponderada de \$19.34.

Costos fijos totales

$$\text{PE Unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

62368,00

$$\text{PE Unidades} = \frac{62368,00}{19,34}$$

$$\text{PE Unidades} = 3225$$

Una vez aplicada la fórmula de punto de equilibrio, se determina que la empresa debe vender 3225 unidades de la mezcla de productos que elabora; en este punto la empresa ni gana ni pierde; sin embargo cubre sus costos fijos.

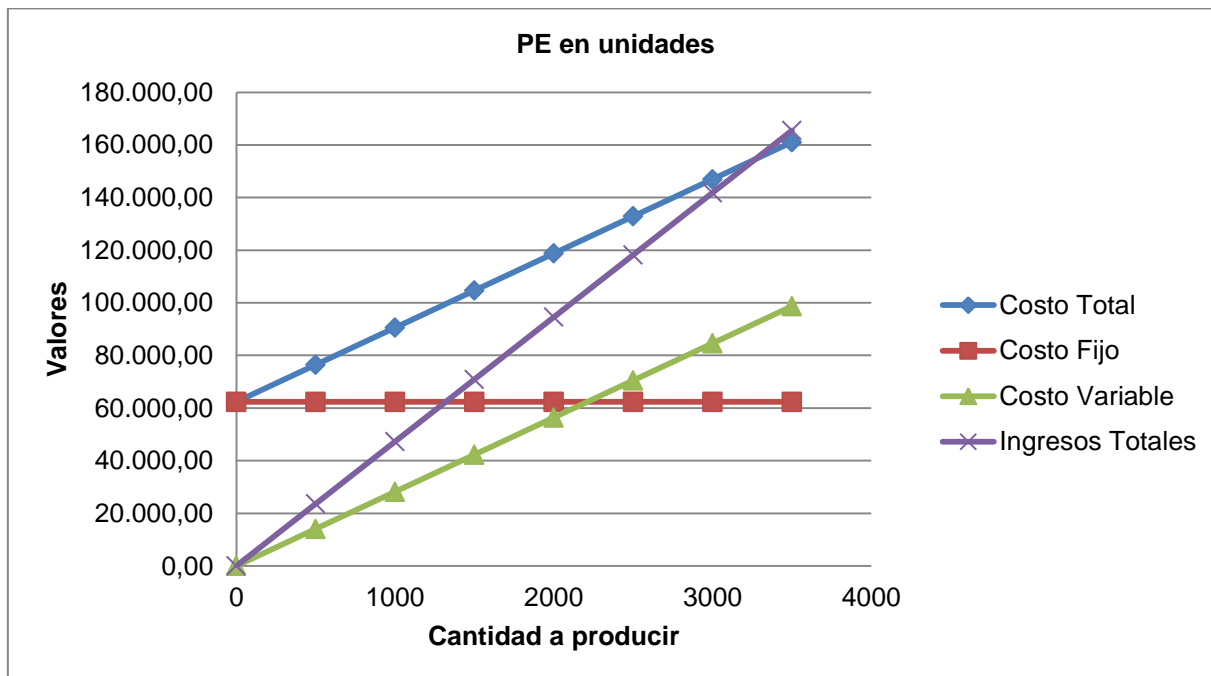


Figura N.-10 Representación gráfica del punto de equilibrio de Muebles Metálicos Matute

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado Por: Nancy Segarra

En la figura N.- 10 se observa que cuando la empresa produce 3225 unidades de la mezcla de sus productos, estará en su punto de equilibrio en unidades, si produce menos estará en el área de pérdidas y si su producción supera las 3225 unidades la empresa empezara a tener ganancias, con la cantidad indicada se cubre los costos de la producción, los costos fijos no varían a cualquier nivel de producción en tanto que los costos variables se van incrementando acorde va subiendo la producción.

3.2 Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad

El análisis costo-volumen-utilidad es la examinación sistemática de las relaciones entre los precios de ventas, ventas, volumen de producción, costos, gastos, y utilidades. Este análisis proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa. Cuando dos o más productos actividades se combinan para efectos del análisis de equilibrio, la base de actividad es generalmente el monto de las ventas netas. Es preferible usar las unidades del producto, si el análisis se aplica a un solo producto. Cuando se trata

de múltiples productos, la base de la actividad debe ser en unidades adicionales, utilizando un común denominador del volumen o la producción. Por lo tanto para una compañía en su conjunto, el monto de ventas netas es normalmente el único común denominados satisfactorio, porque las actividades de manufactura, ventas y administración se expresa en combinación.

Los supuestos de modelo del costo volumen utilidad se mostrará a continuación:

1. Tanto al función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante, de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos. En estos casos hay que tener cuidado a leer e interpretar la información. (Ramírez, 2008, pág. 164)
2. Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, lo cual trae por consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes. Esta situación es un tanto irregular, aunque con la utilización de costeo variable disminuye el posible efecto de los cambios en los niveles de inventarios. Además dada la tendencia a reducir los inventarios innecesarios-es decir aplicar justo a tiempo-, es posible lograr que la cantidad de inventario de artículos terminado sea pequeña y constante. (Ramírez, 2008, pág. 165)
3. “Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.” (Ramírez, 2008, pág. 165)
4. “El cambio de alguna de las variables no tienen efecto sobre las demás, que se suponen constantes. Por ejemplo, si el precio cambia, la demanda no se altera, lo cual no es cierto en todo los casos.” (Ramírez, 2008, pág. 165)
5. “Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y al eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.” (Ramírez, 2008, pág. 165)
6. El modelo se basa, originalmente, en la utilización de una sola línea en la empresa: el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas; para esta limitación existe el cálculo del punto de equilibrio para varias líneas. (Ramírez, 2008, pág. 165).

Análisis de cambio de variables del modelo costo-volumen-utilidad

En el análisis de cambio de variables se segura como las acciones elegidas sean las correctas y mejores.

1. Cambios en la variable de los costos unitarios

Una estrategia para incrementar utilidades, y por lo tanto hacer bajar el punto de equilibrio, es tratar de reducir los costos variables. Esto se logra utilizando eficazmente los recursos o insumos empleando materias primas más baratas que las que actualmente utilizadas. Al disminuir el costo variable, el margen de contribución se incrementa; en cambio si aumentan los costos variables unitarios, el margen de contribución disminuye, lo cual origina las mismas consecuencias sobre las utilidades. (Ramírez, 2008, pág. 169).

2. Cambios en la variable del precio

En necesario recordar, como se dijo anteriormente que se acabó la época de hacer negocios con base en los precios; ahora se hacen mediante reducción de costos. Sin embargo hay excepciones del precio que puedan aprovecharse a través de las condiciones de venta (plazo, descuento, rebaja, y bonificaciones) para diseñar algunas estrategias interesantes. Para las empresas que no están sujetas a control de precios, resulta muy interesante ver las diferentes opciones de estos, su repercusión en la demanda y, por lo tanto su efecto en las utilidades de la empresa. En esta estrategia se debe considerar el mercado en el que se colocan los productos de la organización que los clientes estén dispuestos a pagar cierto precio en áreas de determinada calidad de servicio. (Ramírez, 2008, pág. 171).

3. Costos en la variable de costos fijos

También pueden producirse movimientos en estos costos de tal modo que si se incrementan la empresa tiene que realizar un esfuerzo adicional para cubrirlos. Cuando se produce el incremento en estos costos, el punto de equilibrio se mueve a la derecha de la gráfica. (Ramírez, 2008, pág. 172).

4. Análisis de la variable volumen

“Este análisis es muy simple, pues cualquier incremento de volumen por arriba del punto de equilibrio actual representa un aumento de utilidades, y cualquier disminución del volumen trae aparejado un decremento de utilidades.” (Ramírez, 2008, pág. 173).

5. Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado

En el análisis de las variables se explicó que lo más importante es simular diferentes acciones respecto precios, volumen o costos, a fin de incrementar las utilidades. Esto se puede lograr comparando lo presupuestado con lo que actualmente está sucediendo, y concretar así diferentes estrategias para cada una de las variables. Tal como a continuación se detalla: (Ramírez, 2008, pág. 173)

Cuadro N.- 24 Síntesis de variables de mercado

Costos	Precios	Volumen de ventas	Composición de Ventas
Se debe reducir utilizando herramientas de control administrativo.	Se analiza posibles aumentos o disminuciones relacionándolos con la competencia, debe beneficiar al cliente para que aumente la demanda y por lo tanto las utilidades.	Publicidad, se debe ofrecer un mejor servicio, introducción de nuevas líneas.	Se debe vender las líneas de productos que generen mayor margen de contribución para lograr vender la composición óptima.

Fuente: Ramírez David (2008)
Elaborado por: Nancy Segarra

$$\frac{\text{Costos fijos} + \text{Utilidad deseada después de impuestos}}{(1-t)}$$

$$\text{Unidades venta} = \frac{\text{Margen de contribución}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$\frac{62.368 + \frac{200000}{(1-0,22)}}{\text{Margen de contribución}}$$

$$\text{Unidades venta} = \frac{19,34}{\text{Margen de contribución}}$$

$$\text{Unidades venta} = 16.482$$

En el supuesto caso de que los administradores de la empresa desearan obtener utilidades de \$200.000 su maquinaria y obreros deberán hacer 16482 unidades de entre las diferentes

líneas de productos que elaboran. Con esta cantidad podrían cubrir sus costos fijos, pagar el 22% de impuestos que la Ley exige y quedarse con las utilidades indicadas.

Para demostrar los resultados se explica en los siguientes cálculos:

$$16482 \text{ (unidades)} * 19.34 \text{ (contribución marginal ponderado)} = \$ 318.778$$

El valor producto del resultado indica que cubre los costos fijos de \$62368, más el 22% de impuestos 56.410 y el restante de \$200.000 es la utilidad que los administradores desearían obtener.

3.3 Fijación de precios

Uno de los problemas cotidianos que enfrenta la administración de una empresa es la cotización de productos, es decir, la fijación del precio al cual se deben vender. Cuando se analizó el capítulo del modelo-costo-volumen se explicó que existen tres variables fundamentales en la que descansa el éxito de las empresas; en esta sección se profundizará en diferentes métodos que se han desarrollado para manejar la variable precio dentro de las restricciones del mercado, como tomar en cuenta a la competencia. Las empresas que tienen precios controlados poco o nada tienen que hacer en esta área. Sin embargo, todas las empresas, tengan o no control de precios, deben conocer y analizar estos métodos para la fijación de los mismos. De acuerdo con las condiciones que prevalezcan en el mercado, se debe definir a que precio colocará el producto. (Ramírez, 2008, pág. 349)

Entre los principales métodos para fijar precios se pueden mencionar:

1. Los que se basan en el costo total.
2. Los que se basan en el costeo directo.
3. Los que se basan en el rendimiento deseado.
4. Los que se basan en las cláusulas escalatorias.
5. Los que se basan en un determinado valor económico agregado (EVA).
6. Los que se basan en la filosofía de costeo basado en metas (target costing).

Se desarrollara cada uno de los puntos antes mencionados para la fijación de precios:

Método basado en el costo total.-Consiste en aumentar el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la alta gerencia, en

función de las utilidades que se desean lograr. Este método es utilizado por la mayoría de los empresarios mexicanos. Sin embargo, presenta cierta dificultad que debe ser tomada en consideración. En la distribución o prorrateo de los costos fijos, el precio se debe cotizar dependerá del volumen de producción, lo que llevar a fijar diferentes precios dependiendo de dicho volumen. Este problema debe ser resuelto determinando cual será la capacidad normal que servirá de bases para la distribución de los costos fijos” (Ramírez, 2008, pág. 349)

Método basado en el costeo directo.- Cuando se estudió la decisión de aceptar una orden especial, se trató parcialmente este método para fijar precios. A diferencia del basado en el costo total, en este método el precio debe ser suficiente para cubrir parte de los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos. (Ramírez, 2008, pág. 351).

Este método conocido también como marginal, es válido únicamente en las siguientes circunstancias:

- a) Que la empresa tenga capacidad instalada excedente.
- b) Que las ventas y utilidades se incrementen al aceptar pedidos a un precio más bajo.
- c) Que los pedidos no perturben el mercado actual.
- d) Que no se propicie manejar precios dumping en el mercado internacional.

Estas condiciones obligan a pensar que solo puede operarse a corto plazo, porque la empresa podría caer en el error de aceptar todos los pedidos que cubran costos directos y cuando exista la necesidad de reemplazar la maquinaria e instalaciones que quizá no se cuente con suficientes fondos, lo que significa una descapitalización. A corto plazo es conveniente aprovechar la capacidad ociosa para no dejar de ganar, pero esto no debe convertirse en una práctica normal de la administración porque es su responsabilidad tener la capacidad instalada utilizándola en sus actividades normales de operación y no en pedidos especiales.

Aparte del problema que este método puede originar, también se debe considerar que los precios fijados con él no se pueden modificar fácilmente, sobre todo si se hizo un contrato con un cliente. Además la situación de la empresa puede cambiar al incrementarse su demanda normal, lo que obligaría a modificar el precio. (Ramírez, 2008, pág. 353)

Método basado en el rendimiento deseado.-A diferencia de los dos métodos analizados anteriormente, este parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que

desean las empresas sobre la inversión total; en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.

Es indudable que una de las principales herramientas que usan los accionistas para evaluar la administración es la tasa de rendimiento sobre la inversión, porque a ellos lo que les interesa es que sus recursos generen utilidades atractivas. Basándose en esta filosofía, se emplea la siguiente fórmula. (Ramírez, 2008, pág. 353)

$$\text{Precio} = \frac{(CT+RIF)/U}{1-RIV}$$

En donde:

CT = Costo total de unidades vendidas

IF = Inversión fija (activos no circulantes)

IV = Inversión variable (capital de trabajo) expresada como un porcentaje de ventas

R = Rendimiento deseado

U = Unidades vendidas

Método basado en cláusulas escalatorias.- En muchas industrias para llevar a cabo su labor productiva varía constantemente debido a las condiciones del mercado nacional y/o internacional (por ejemplo el petróleo); de ahí la importancia de que, a una empresa que trabaja con pedidos, y cuyo período de entrega va más allá de dos o tres meses, le resultara difícil establecer un precio fijo pues no se tiene la certeza de que los precios de los insumos utilizados permanecerán constantes durante un periodo. Lo ideal es que el comprador y el proveedor se vean lo menos afectados; para ellos, se han desarrollado en la industria tres estrategias diferentes:

1. El cliente entrega un anticipo considerable, de tal manera que el proveedor se proteja adquiriendo los insumos oportunamente.
2. El proveedor ayuda al cliente para que consiga un préstamo de una institución bancaria que le permita entregar al proveedor el flujo de efectivo necesario para que este se proteja y respete el precio del comprador.
3. El procedimiento cada día más utilizado es el de las cláusulas escalatorias las cuales permiten que gane tanto el comprador como el proveedor: por ser el más utilizado en

este tipo de circunstancias, a continuación se explicara técnicamente en que consiste. (Ramírez, 2008, pág. 355)

$$PA=PB \left(\frac{XA}{XB} a + \frac{YA}{YB} b + \frac{ZA}{ZB} c + d \right)$$

En donde:

PA = Precio actualizado

PB = Precio base

X,Y,Z = Insumos importantes del producto

A = Precio actualizado de cada insumo

B = Precio base de cada insumo

a,b,c,d = Proporción de cada insumo dentro del costo total

Método basado en un determinado valor económico agregado.- El valor económico agregado (EVA) es un criterio cada día más utilizado para tomar decisiones. En este apartado se explicara cómo, a partir de un determinado EVA deseado por los accionistas, se puede llegar a determinar el precio al cual se deben colocar los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa. (Ramírez, 2008, pág. 355)

Precio de acuerdo con el costeo basado en metas.-En el entorno de alta competencia que se vive en nuestros días, la mecánica clásica para establecer el precio de un producto o servicio (esto es calcular su costo y en función a este determinar el precio) ya no es aplicable. Ahora, para muchas empresas la determinación del precio en una decisión que esta fuera de sus manos, puesto que ahora la dinámica es tratar de producir un producto u ofrecer un servicio lo suficientemente bajo para soportar el precio que por dicho producto o servicio el mercado estaría dispuesto a pagar. (Ramírez, 2008, pág. 355).

Muebles Metálicos Matute aplica para la fijación de precios el valor en el mercado de la materia prima, realiza un costo con todos los insumos, es decir, que aplica el 35% al costo y con este valor maneja el precio de venta al público, por lo que siempre dependerá del valor de la materia prima para saber el valor al mercado.

3.4 Determinación y análisis de utilidad

Dentro del proceso de toma de decisiones es importante determinar y analizar la utilidad de los diferentes segmentos de una empresa (por ejemplo, el de una línea de producto, una división, un territorio de ventas o sus clientes). En el análisis de la utilidad por segmentos es fundamental una correcta asignación de costos.

Es frecuente encontrar empresas que hacen esfuerzos por aumentar sus ventas sin que esto refleje en sus utilidades debido a que mantienen ciertas líneas de productos no rentables o impulsan poco aquellas que si los son. Por eso es necesario analizar cada una, de preferencia a través del costeo basado en actividades, con el fin de eliminar la problemática de la asignación de costos. (Ramírez, 2008, pág. 356)

Cuadro N.-25 Determinación de análisis de utilidad de Muebles Metálicos Matute

	Modelo actual	Cambio en precio
Ventas	222,00	268,80
Costo variable	161,06	161,07
Contribución marginal	60,94	107,73
Participación	100%	100%
Margen de contribución	19,34	30,09

Fuente :Ramírez David (2008)
Elaborado por: Nancy Segarra

PE = COSTOS FIJOS TOTALES/MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO

Costos fijos totales	62368,00	62368,00
Margen de contribución ponderado	19,34	30,09
PE Unidades =	3225	2073

En el cuadro N.-25 se ha realizado la simulación de que al precio de venta de cada una de las líneas (sumado en el concepto ventas el costo unitario de cada producto), se incrementa el 20% y todas las demás variables, es decir costos variables y costos fijos, se mantienen inalteradas, se observa que el margen de contribución ponderado aumenta de 19,34 a 30,09; y existe una variación del punto de equilibrio, si el precio sube el punto de equilibrio disminuye, es así que en el supuesto de la tabla que se está describiendo, las unidades que

la empresa debería vender con el modelo actual son 3225 en tanto que con la subida del precio el punto de equilibrio baja a 2073 unidades de la combinación de sus diferentes líneas.

Cuadro N.- 26 Cambios en costos variables de Muebles Metálicos Matute

	Modelo actual	Cambio en costos variables
Ventas	222,00	222,00
Costo variable	161,06	193,29
Contribución marginal	60,94	28,71
Participación	100%	100%
Margen de contribución	19,34	13,38

Fuente: Muebles Metálicos Matute (2014)

Elaborado por : Nancy Segarra

Costos fijos totales	62368,00	62368,00
Margen de contribución ponderado	19,34	13,38
PE UNIDADES =	3225	4661

En el cuadro N.- 26 se ha realizado la simulación de que manteniendo el precio de venta y los costos fijos asignados para cada una de las líneas como en el modelo actual, se incrementa el 20% a los costos variables, se observa que el margen de contribución ponderado disminuye de 19,34 a 13,38; y existe una variación del punto de equilibrio, si los costos variables se incrementan el punto de equilibrio igualmente aumenta, es así que en el supuesto de la tabla, las unidades que la empresa debería vender con el modelo actual son 3225 en tanto que con la subida de los costos variables el punto de equilibrio sube a 4661 unidades de la combinación de sus diferentes líneas.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

1. Se observa que en la empresa existe errores que son manejables y corregibles como las órdenes de pedido que no son numeradas ni mantienen un orden cronológico, por lo que hay confusión al momento de elaboración de productos y entrega a los clientes.
2. No se cuenta con un sistema contable para manejar balances financieros, se obtiene información al final de cada año y los datos se ingresa en una hoja de Excel que no entrega resultados inmediatos.
3. En Metálicos Matute no mantienen un reglamento interno en horas de entrada y salida de los obreros.
4. La capacitación a los empleados es escasa, en lo que se refiere a la mejora de prácticas, los avances en la tecnología exigen que empresas se adapten a estos cambios.
5. En Muebles Metálicos Matute no hay un departamento de ventas establecido, de tal forma que las mismas se realizan de manera informal, sin una debida planificación, carece de un estudio de mercado.
6. Muebles Metálicos Matute dedicado a la fabricación de muebles no cuenta con un sistema de justo a tiempo que contribuya a lograr una buena competitividad.
7. Muebles Metálicos Matute usa un 80% de materia prima de primera calidad.

RECOMENDACIONES

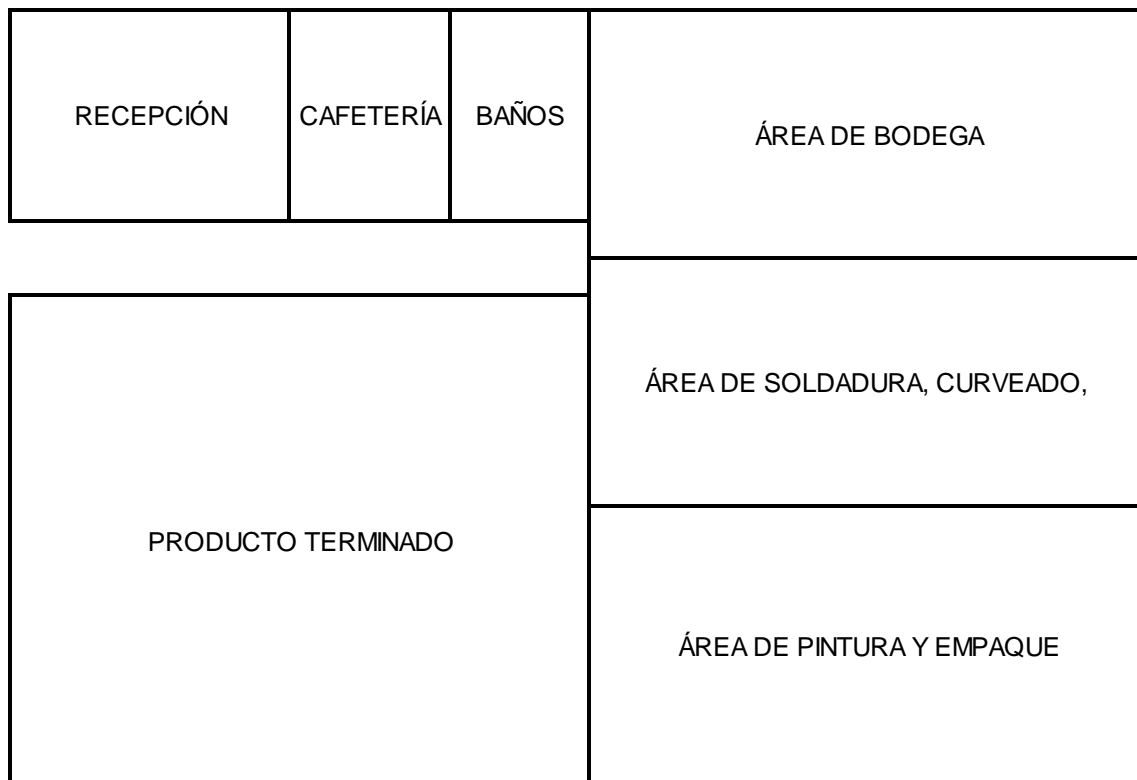
1. Se recomienda realizar las órdenes de pedido numeradas e indicar a la persona que recibe el manejo de estos documentos para que no exista confusión en la entrega de los productos.
2. Se sugiere adquirir un sistema contable para tener accesibilidad a los estados financieros, cuentas contables, conciliaciones bancarias para tener un panorama más claro de cómo está avanzando la empresa.
3. Se sugiere entregar al personal un manual de procedimientos y políticas para que conozcan los reglamentos internos de la empresa.
4. Se recomienda elaborar y aplicar un programa de capacitación al personal, con atención especial al área de producción, con temas técnicos incluyendo seguridad industrial, ya que la mano de obra en su mayoría es empírica más que técnica.
5. Considerar la contratación de profesionales en marketing para realizar actividades promocionales como publicidad para dar a conocer los productos de la empresa a nivel nacional y de esta manera incrementar el número de ventas.
6. Aplicar la herramienta financiera de justo a tiempo para llegar a tener una alta competitividad con sus competidores.
7. Seguir elaborando los muebles metálicos con materia prima de calidad para mantener a sus clientes satisfechos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T. y. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Caracas: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*.
- De Zauni, E. (2002). *Introducción a la administración de organizaciones*. Salta -Argentina: MAKTUB.
- Douglas, E. F. (2000). *Administración Financiera* (PRIMERA EDICIÓN ed.). Naucalpan de Juárez - México: PRENTICE HALL.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantar modelos de calidad*.
- Fremont, E. K. (2003). *Administración en las organizaciones*.
- Goldratt, E. M. (1997). *The Goal*. Estados Unidos: North River Press.
- Guajardo G. (2004). *Contabilidad Financiera* (CUARTA EDICIÓN ed.). México: McGRAW-HILL.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hassen, O. (1973). *La teoría de la planeación*.
- Horngrén, C. (1996). *Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial*. México: PRENTICE HALL.
- Laborda L, D. Z. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires - Argentina: VALLETA EDICIONES S.R.L.
- Laurenson, J. (2003). *Principios de Administración financiera*. México: PEARSON.
- Mowen, M. y. (1996). *Administración de Costos, Contabilidad y control* (QUINTA EDICIÓN ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Osorio, O. (1998). *Tendencias actuales de la Contabilidad de Gestión*. Caracas - Venezuela: Federación de Contadores Públicos de Venezuela.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Robbins S, C. M. (2010). *Administración* (DECIMA EDICIÓN ed.). México D.F.: PRENTICE HALL.
- Thompson, P. (2012). *Administración Estratégica* (18ª EDICIÓN ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos* (SEGUNDA EDICIÓN ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Van Horne, J. W. (2002). *Fundamentos de la Administración financiera* (UNDÉCIMA EDICIÓN ed.). Naucalpan de Juárez: PRENTICE HALL.
- Zapata, P. (2005). *Contabilidad Gerencial*. México: McGRAW HILL.

ANEXOS

Anexo 1. Distribución de planta de Muebles Metálicos Matute



Anexo.-2 Balance de Resultados de Muebles Metálicos Matute

BALANCE DE RESULTADOS		
Muebles Metálicos Matute		
Año 2014		
VENTAS		557,600.00
COSTO DE VENTAS		327,204.75
(variables)		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		230,395.25
GASTOS FIJOS		62,368.00
(Producción)	(38,536.00)	
(Ventas)	(5,276.00)	
Atencion a clientes	(2,486.25)	
Montacargas	(1,252.50)	
Muestras y Obsequios	(1,537.25)	
(Administración)	(18,556.00)	
Atención a Empleados	(1,345.58)	
Arriendos	(6,286.24)	
Hospedaje y Alimentación	(408.33)	
Comunicaciones, correos	(320.55)	
Impuestos y tasas	(645.25)	
Trabajos ocasionales	(1,082.08)	
Reparación y mantenimiento	(8,467.97)	
UTILIDAD OPERACIONAL		168,027.25
Participación Trabajadores		25,204.09
Utilidad antes de impuestos		142,823.16
Impuesto a la renta		31,421.10
Utilidad Año 2014		111,402.07

Anexo.-3 Carta de autorización de Muebles Metálicos Matute para realizar la investigación.

Cuenca, 09 de Junio de 2014

Señora

NANCY DEL CARMEN SEGARRA GUEVARA

ESTUDIANTE EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente

De mi consideración:

Yo, **GENARO RODRIGO MATUTE PEÑALOZA**, en mi calidad de Gerente Propietario de Mecánica Industrial de Genaro Matute, me dirijo a usted y por su intermedio a los directivos de la Universidad Técnica Particular de Loja, para informar que se aprueba y autoriza que usted realice su Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, aplicando el tema "Análisis de las Herramientas Administrativas – Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción y fabricación de muebles metálicos de la ciudad de Cuenca, 2014" para lo cual le facilitaremos la información que sea estrictamente necesaria para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en el indicado trabajo.

Atentamente,

GENARO RODRIGO MATUTE PEÑALOZA

C.I. 0101543593

RUC: 0101543593001

Dirección: Pedro Fermín Cevallos 1-67 y Jerónimo Carrión

Teléfonos: 2862299