



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Herramientas Administrativas Financieras para la toma de decisiones a  
Corto Plazo y aplicación en la Empresa de Producción**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.**

**AUTOR: Guzmán Cárdenas, Leoncio Marcelo**

**DIRECTOR: Quinche Orellana, Wladimir Eugenio, Dr**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2015**

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Doctora.

Isabel Maria Robles Valdes.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Herramientas Administrativas Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa de Producción** realizado por Leoncio Marcelo Guzmán Cárdenas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 24 de Abril de 2015.

.....

Dr. Wladimir Eduardo Quinche Orellana.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo **Guzmán Cárdenas Leoncio Marcelo** declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Herramientas Administrativas Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Empresa de Producción, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Wladimir Eugenio Quinche Orellana director del presente trabajo; 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, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

.....

**Guzmán Cárdenas Leoncio Marcelo**

0102619426

## **DEDICATORIA**

A mis padres que a pesar de no estar presente físicamente, siempre van a ser las personas que nos han inculcado la dedicación, responsabilidad y trabajo para lograr las metas que uno de ha trazado.

A mi Esposa Diana, que siempre ha estado apoyando incondicionalmente para llegar a los objetivos deseados, y que gracias a Dios los estoy culminando, a mis Hijos Andres, Gabriela, Santiago, por estar siempre con nosotros en los momentos de alegría y tristeza, a hija política Estefanía por el apoyo recibido, a mi nieto Joaquín que vino a alegrar nuestras vidas, que van a ser el motor para seguir superándome en la vida.

A mi familia que siempre están cuando una más los necesita y que en una u otra manera me apoyaron para continuar con mis estudios Universitarios.

**Marcelo Guzmán Cárdenas**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la oportunidad de darme la vida y las fuerzas para seguir estudiando y lograr las metas deseadas,

A mi familia, Diana, Andres, Gabriela, Santiago, Estefanía y Joaquín, por todo el apoyo que me brindaron en todo el transcurso de la carrera, por la paciencia y comprensión en los momentos difíciles, que nos ha tocado vivir.

A mis profesores que de una y otra manera han estado para ayudarme en el transcurso de los años de estudio hasta concluir la carrera, de manera especial al Dr. Wladimir Quinche Orellana, por el apoyo brindado como director del proyecto de tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	IX
ABSTACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI

### CAPÍTULO I

#### 1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINSTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

##### 1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

###### 1.1.1 Teoría de las restricciones

###### 1.1.2 Justo a tiempo

###### 1.1.3 Cultura de la calidad total

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

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

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

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

##### 1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

###### 1.3.1 Sistemas de costeo

- 1.3.2 Modelo costo volumen utilidad
- 1.3.3 Punto de equilibrio
- 1.3.4 Indicadores financieros de producción
- 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

- 2.1 Filosofía institucional
  - 2.1.1 Antecedentes institucionales
  - 2.1.2 Misión, visión y objetivos
- 2.2 Estructura administrativa y funcional
- 2.3 Análisis de competitividad
  - 2.3.1 Matriz de análisis de competencia
  - 2.3.2 Matriz FODA
- 2.4 Análisis de costos de producción y venta
  - 2.4.1 Estructura de costos
  - 2.4.2 Ciclo de producción
  - 2.4.3 Indicadores de producción

### **3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GAOOS MUEBLES.**

- 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos
- 3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen - utilidad
- 3.3 Fijación de precios

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**



## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objeto principal evaluar y considerar los aspectos principales que se presentan dentro de la Empresa GAOOS Muebles, en el proceso de producción.

Se realiza un análisis y observaciones sobre la visión, misión y objetivos principales y secundarios, las competencias potenciales que se tiene en el mercado así como la estructura funcional y administrativa para el mejor funcionamiento de la misma.

Análisis de sus fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas, que la empresa tiene, con los productos que se fabrican, los materiales que se utilizan y el sistema de costos que se aplica para lograr determinar los precios de ventas adecuados y competitivos, y lograr el punto de equilibrio por cada uno de los productos fabricados.

Se analiza y realiza observaciones sobre la estructura del mismo, aplicando índices y razones financieras, determinando el margen bruto de ventas, se realiza indicadores financieros sobre los costos y gastos de operación y administración, para lo cual se realiza recomendaciones para su mejor aplicación y análisis en el futuro.

Palabras Claves: Estados Financieros, Punto de equilibrio, razones financieras, costos, precios, productos.

## **ABSTACT**

This study focuses evaluate and consider the main issues that arise within the Company GAOOS Furniture, in the production process object.

Analysis and comments on the vision, mission and primary and secondary objectives is realized, the potential skills you have in the market as well as functional and administrative structure for the better functioning of the same

Analysis of their strength, opportunity, weakness and threats that the company has, with products that are manufactured, the materials used and the cost system that is applied to achieve appropriate determine prices and competitive sales, and achieve balance point for each of the products manufactured.

It analyzes and makes comments on its structure, using indices and financial reasons, determining the gross margin, financial indicators on costs and operating expenses and management is performed for which recommendations for better implementation and analysis is performed in the future

Keywords: Financial Statements, Breakeven, financial ratios, costs, prices, products.

## INTRODUCCION

El tema que se he desarrollado es un análisis de las Herramientas Administrativas – Financieras para toma de decisiones a corto plazo aplicado en la empresa GAOOS Muebles, que consiste en un análisis de todos los puntos clave del proceso productivo de la empresa siempre aplicado a la Administracion Financiera de la misma, conociendo los procesos, las aplicaciones, las restricciones y problemas que en la actualidad una empresa de este tipo tiene a nivel local y nacional por el gran número de industrias, empresas y personas naturales que se dedican a la fabricación de muebles de madera para el hogar.

En los capítulos que se ha desarrollado se ha realizado un estudio de la empresa, su comienzo en la industria, los socios fundadores, sus objetivos planteados para lograr eficiencia y poder competir en la línea de muebles de madera, se ha revisado los objetivos Específicos y principales de la empresa, tomando en cuenta el entorno que nos rodea, la Visión y Misión que se plantean los socios para que sea una empresa rentable dentro de la rama maderera.

La importancia que tiene el estudio es revisar, modificar o implementar procesos que lleguen a facilitar un sistema de costeo de cada uno de los ítems que se producen, utilizando fórmulas que se encuentran en la parte teórica en el capítulo I.

Se realizó el análisis del costeo por producto en donde se pudo determinar cada una de las secciones que tiene que pasar un ítem desde el inicio, como materia prima, la utilización de mano de obra, los departamentos que se involucran en el proceso, como es:

- a. Preparación de la madera
- b. Maquinas
- c. Lijado de banda
- d. Lijado manual – Revisado
- e. Montaje final – Armado
- f. Lacado

- g. Montaje final
- h. Empacado y traslado al Almacén.

Todos estos procesos generan un costo y tiempos que son analizados y determinados uno por cada uno como se puede observar en la parte del costo del producto.

Se realizara un análisis de rentabilidad por producto que va a ser de suma importancia para alcanzar los objetivos deseados por los administradores de la empresa, el punto de equilibrio, por cada producto producido y saber cuál es el producto estrella o el que da perdida a la empresa y desechar de fabricar o poner énfasis, si es que la demanda a si lo amerita.

El estado de resultados obtenidos durante el periodo que se va a análisis por ser suma importancia para lograr alcanzar la utilidad deseada para los Administradores de la empresa, saber si es conveniente seguir con el proceso o cambiar para que lograr valores positivos al final del periodo y no tener problemas financieros desde del periodo o en el futuro.

La empresa dio todas las facilidades para el desarrollo del trabajo con información y apertura en las consultas realizadas, con respecto a la documentación tiene que ordenarse mejor y así tener a tiempo los archivos para cualquier consulta y localización de la misma, esto hará que mejore en la parte administrativa y la toma de decisiones que se tomen serán a tiempo y con respaldo de documentos adecuados.

## **CAPÍTULO I**

## **1. Filosofías y herramientas Administrativas Contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.**

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

En los últimos años, la clave del éxito de las empresas se ha dado en base a las filosofías administrativas, las cuales se fundamentan en dos técnicas: la teoría del valor y el ciclo de vida del costo. La primera sirve como herramienta en la obtención del liderazgo en costos y ayuda en el proceso de la toma de decisiones, mientras que la segunda, se relaciona con el ciclo de vida del producto.

Las diversas filosofías administrativas permiten a las empresas ser competitivas ante un mercado globalizado con acuerdos de libre comercio, posicionando a los productos de la empresa conforme a la alta calidad y la reducción de costos.

En cualquier etapa de una empresa los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar.(Eumed.net), consultado el 14 de noviembre de 2014.

Las filosofías administrativas permiten mejorar la competitividad de las empresas, a través del análisis del valor que otorga al producto los beneficios del bajo costo sin disminuir su desempeño.

Actualmente en el mercado, los productos que pueden competir y sobrevivir son aquellos que poseen más valor, es decir, se evalúan las ventajas y desventajas frente a otros productos similares.

En la figura 1.1 se muestra los procesos que dividen a la empresa así como determinar los costos y sus activos correspondientes, con el fin de poder examinar la ventaja competitiva.



**Figura 1.1.** Diagrama de la Cadena de Valor

**Fuente:** David Ramírez P., Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

A través de la cadena de valor las empresas añaden valor a sus productos o servicio, ayudando a determinar las competencias particulares que le ofrecen una ventaja competitiva. Contar con una ventaja de mercado implica una rentabilidad superior a la competencia del sector industrial, es decir, un margen entre los ingresos y los costos y que debe ser sustentable en el tiempo.

### 1.1.1. Teoría de las restricciones

El desarrollo de herramientas de gestión, conforme pasan los años, han ayudado en el mejoramiento continuo de los procesos. Para ello, las diversas corrientes del pensamiento contemplan la calidad total, el mejoramiento continuo, el sistema justo a tiempo y la teoría de las restricciones.

A inicios de los 80, Eliyahu Goldratt en su libro “La Meta” desarrolla una nueva filosofía de gestión denominada “Teoría de Restricciones”, TOC por sus siglas en inglés Theory Of Constraints.

La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial.(Redalyc.org), consultado el 14 de noviembre de 2014.

La TOC nace para dar optimización a la producción. En la actualidad, este concepto ha ido evolucionando hasta convertirse en una alternativa que permita integrar y mejorar los procesos de los niveles de la organización y los problemas que se generan a diario.

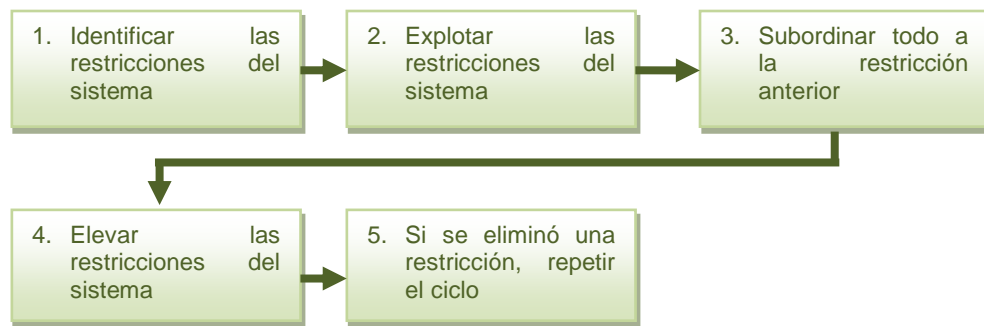
La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones.(Redalyc.org), consultado el 14 de noviembre de 2014.

Toda organización se enfoca en alcanzar metas y esto depende de las restricciones que actúan en la organización. Estas restricciones pueden ser de varios tipos:

- **Restricciones físicas:** Cuando la limitación se relacione con un factor tangible del proceso de producción.
- **Restricciones de mercado:** Cuando el impedimento está impuesto por la demanda de sus productos o servicios.
- **Restricciones de políticas:** Cuando la compañía adopta prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación contrarias a su productividad o conducen en ocasiones inadvertidamente a resultados contrarios a lo deseado.(cdiserver.mba-sil.edu.pe), consultado el 14 de noviembre de 2014.

La TOC propone un proceso de mejora continua que consta de 5 pasos, como se muestra en la figura 1.2. Los indicadores de la organización se deben analizar o deducir a partir de las decisiones de explotación y la subordinación. Las políticas e indicadores conflictivos deben eliminarse.





**Figura 1.2.**Proceso de mejora continua

**Elaborado:** El Autor

1. **Identificar las restricciones.**-Se entiende por restricción a los síntomas de no usar correctamente un sistema. Generalmente, pueden sentirse varias restricciones: falta de personal, maquinaria, materia prima, espacio etc. La TOC considera que independientemente del sistema y su meta, existen algunos elementos que determinan su capacidad.
2. **Explotar las restricciones.**- Las restricciones son muy importantes para alcanzar el mejor desempeño del sistema en relación a su meta, por tal razón, es necesario decidir cuidadosamente su uso y explotación. Las restricciones se pueden encontrar en situaciones como: las paradas para almorzar, esto se puede explotar realizando rotaciones con el personal. Las restricciones en el mercado se dan cuando no existen las ventas suficientes, para ello, se debe asegurar la entrega del pedido en el plazo determinado al cliente. También existen restricciones cuando existe deficiencia en el abastecimiento de la materia prima en relación con las necesidades de la empresa, por ello, se debe fabricar solo la cantidad necesaria para venderla a corto plazo.
3. **Subordinar a la decisión anterior.**- Se obliga a los recursos a funcionar conforme marcan las restricciones del sistema, como se manifestó en el paso anterior. Si se desea tener éxito en la subordinación, es necesario las interdependencias, no necesariamente para aumentar su rendimiento en capacidad sino, en explotar las restricciones conforme al paso 2.
4. **Elevar las restricciones de la empresa.**- Al aumentar la capacidad de las restricciones se puede mejorar el desempeño de la empresa, a esto se denomina "elevar". Como ejemplo de elevar las restricciones es: contratar más personal con habilidades adecuadas, construir una nueva infraestructura para satisfacer la demanda de crecimiento de la producción, etc.

Es necesario recalcar que, en este paso no es necesaria la ejecución de los pasos anteriores, por cuanto se puede aumentar la capacidad del sistema sin necesidad de sacar provecho del mismo.

- 5. Volver al Paso 1.**-Luego de elevada una restricción se debe constatar que sigue manteniendo su naturaleza de restricción, entonces debemos volver al Paso 1, e iniciar nuevamente el proceso.

Mediante este proceso se obtiene un marco conceptual y la aplicación práctica que orientan las acciones de mejora y de gestión de la empresa. El proceso no requiere que todos los elementos de la empresa trabajen al máximo, solamente las restricciones deben hacerlo al máximo y en todo momento. Es necesario que los recursos de la empresa operen conforme se gestiona la restricción para lograr un aprovechamiento al máximo.

Es muy importante que los directivos o gerentes de las organizaciones determinen de manera clara la meta o propósito del sistema empresarial, que están bajo su responsabilidad, y de esta manera poder ayudarse en tomar decisiones locales y globales que se enfoquen en los aspectos críticos que determinan el resultado global.

### **1.1.2 Justo a tiempo**

Conforme a transcurrido el tiempo, la competencia global de los mercados, los adelantos en tecnología, transporte y telecomunicaciones han reducido el ciclo de vida de los productos y aumentado su diversidad. Esto ha generado que los productos provenientes del extranjero de alta calidad y a bajos precios, obliguen a los productores cambiar la filosofía de mantener inventarios innecesarios por la filosofía Justo a Tiempo.

La filosofía Justo a Tiempo, que en sus siglas J.I.T. corresponden a la expresión anglosajona "Just In Time", tiene como objetivos administrar los inventarios eliminando los costos que generan los inventarios innecesarios, así como, incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes lo cual proporciona una mejor posición competitiva.

Ramírez (2008), manifiesta que: Cuando se habla de la filosofía administrativa Justo a Tiempo se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. Sin embargo, tiene un alcance más amplio, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción, no sólo de los inventarios.

El J.I.T. con respecto a los inventarios, se fundamenta en diseñar las estrategias necesarias para evitar inventarios que no sean necesarios, realizando un análisis cuidadoso de actividades como compras, ventas y producción, lo cual ayuda a lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima y productos terminados.

En la tabla 1.1 se muestran las diferencias que existen entre los sistemas tradicionales de administrar los inventarios y la tecnología justo a tiempo, las cuales se enfocan en 8 aspectos, que a continuación se exponen:

**Tabla 1.1.** Diferencias entre el sistema tradicional de inventarios y Justo a Tiempo

Aspecto	Sistema tradicional	Justo a Tiempo
Inventarios	Tienen inventarios para protegerse de situaciones que se presenten en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos, etc.	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del proceso de producción	Está orientado a diseñar cada uno de los procesos.	Se orienta con base en el producto; se diseña dentro de la planta mini fábricas, para cada producto.
Tiempo del ciclo de producción	Tiende ser demasiado largo	Su objetivo es eliminar actividades o procesos de producción que no agreguen valor al producto o servicio, reduciendo el tiempo de este ciclo.
Mano de obra	Orientado al trabajo individual	Promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación.
Sistema de producción	Trabaja con el enfoque de procesos, manteniendo un nivel de inventarios.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios
Tiempo de arranque	Incorre en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
Filosofía de calidad	No tiene como premisa la cultura del mejoramiento continuo.	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ello se evitan reprocesos, desperdicios, etc., lo cual atrae aparejada la baja de los inventarios.
Proveedores	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar precio.	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, logrando así envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

**Fuente:** David Ramírez P., Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

De la tabla antes enunciada, se puede deducir que el JIT trae muchas ventajas:

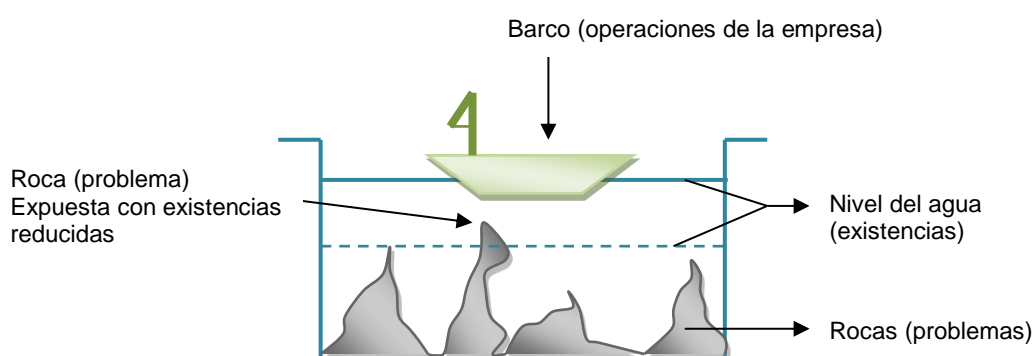
- Reduce los niveles de inventarios necesarios en la línea productiva, evitando costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.
- Minimiza pérdidas por causa de suministros obsoletos.
- Obliga al desarrollo de una relación más cercana con los suministradores.
- Facilita acordar compras aseguradas a lo largo del año, que permitirán a los suministradores planearse mejor y ofrecer mejores precios.
- El sistema es más flexible y permite cambios más rápidos

Los objetivos en los que se fundamenta el J.I.T. son:

- **Atacar los problemas fundamentales**

Este primer objetivo ataca a los problemas fundamentales, se produce cuando la empresa intenta reducir el nivel de las existencias, se encuentra con problemas. Los países occidentales para atacar este problema, aumentaban las existencias para tapanlo.

En la figura 1.3 se visualiza cómo la cultura japonesa representa este objetivo, denominado el río de las existencias.



**Figura 1.3.** El río de las existencias

**Elaborado:** El Autor

La figura 1.3 las existencias se representan con el nivel del río. Las operaciones que realiza la empresa se identifica cuando el barco navega por el río. Si el barco baja el nivel del río, descubre rocas, es decir se encuentra con problemas.

La filosofía del J.I.T. indica que se debe enfrentar los problemas cuando aparecen y darles solución, para este caso, se debe reducir el nivel de las existencias gradualmente, lo que permitirá descubrir problemas, que también se resolverían.

Con respecto a una máquina o procesos de cuello de botella, el enfoque J.I.T. reduce el tiempo de preparación para conseguir una mayor capacidad, buscar máquinas o procesos alternativos, comprar capacidad adicional o incluso subcontratar el trabajo en exceso.

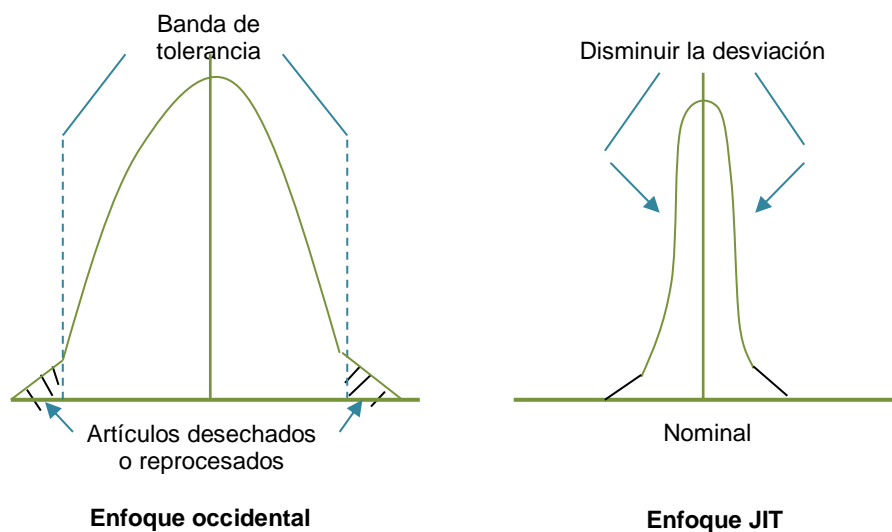
Los directivos J.I.T. consideran que el aumentar el stock de seguridad y una programación compleja, no resuelven el problema, sólo lo tapan. En el caso de que los tiempos sean muy largos, el directivo no solo acelerará el pedido, sino, también debe conocer por qué los plazos de producción son tan largos.

- **Eliminar despilfarros**

El segundo objetivo de la filosofía del J.I.T. corresponde a eliminar todo lo que no añade valor al producto. Entre los procesos que añaden valor están: proceso de cortar metal, soldar, insertar componentes electrónicos, etc. Y las operaciones que no añaden valor están la inspección, el transporte, el almacenaje, la preparación.

Cuando se realiza la inspección de los procesos y el control de calidad, el enfoque occidental coloca estratégicamente inspectores para examinar las piezas e interceptarlas. Esto presenta desventajas, por la pérdida de tiempo que se utiliza en inspeccionar las piezas y generalmente se encuentran las fallas cuando ya se ha fabricado el lote entero.

El J.I.T. evita la etapa de inspección independiente, poniendo énfasis en hacerlo bien a la primera y así depurar tendencias que propician la aparición de defectos. Además, el operario debe asumir responsablemente el control de los procesos y tomar las medidas correctoras.



**Figura 1.4.**Enfoque respecto a las tolerancias

**Elaborado:** El Autor

En la figura 1.4 se muestra los enfoques tanto de occidente como el J.I.T. en referencia a la inspección y el control de calidad, donde el enfoque occidental determina los límites superior e inferior y si la medida excede estos límites, el producto se desecha o reprocesa. Por el contrario, el enfoque J.I.T. reduce la desviación de lo nominal ideal. Se detectan y corrigen errores a la primera evitando el desvío del producto de lo nominal.

Todas las actividades que no añaden valor al producto, aumentan costes, por tal razón se las debe eliminar para mejorar la calidad, aumentar el nivel del servicio al cliente e indirectamente, aumentar las ventas. Por tal motivo, eliminar los despilfarros implica mucho esfuerzo y lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización.

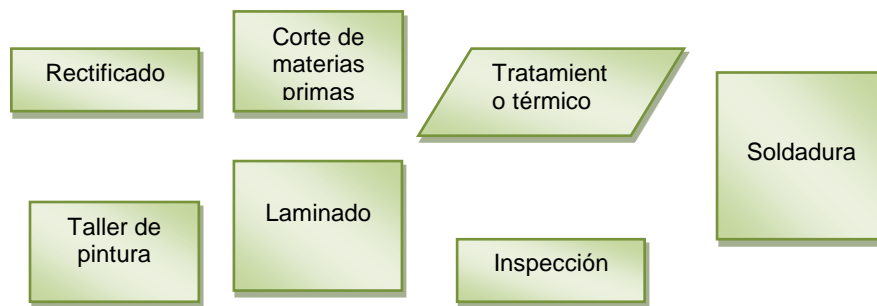
Si se desea que esta política sea efectiva, debe llegar a cada proceso de la empresa, es decir, los empleados deben entender completamente los conceptos y estar al tanto de cualquier estrategia de eliminación de despilfarros. Además se complementan los programas de sugerencias, que permite la participación de la mayor parte de los empleados.

La filosofía J.I.T. respeta a los trabajadores al momento de incluir sus aportaciones en la formulación de los planes, de esta forma, se explota al máximo la experiencia y la pericia de todos los empleados.

- **Simplicidad**

El J.I.T. busca la simplicidad, considerando que los enfoques simples llevan una gestión más eficaz. El primer tramo hacia la simplicidad cubre dos zonas: Flujo de material y Control.

Al hablar de un enfoque simple con respecto al flujo de material, es referirse a eliminar rutas complejas y buscar líneas de flujo directas, es decir en una sola dirección. La mayoría de plantas que fabrican por lotes, están dispuestas por procesos, así como se muestra en la figura 1.5.



**Figura 1.5.** Disposición típica por procesos

**Elaborado:** El Autor

Los artículos que se elaboran pasan por un proceso de fabricación, el cual genera un tiempo de espera considerable sumado al tiempo que se ocupa en el transporte de un proceso a otro, lo que implica tiempos de fabricación largos.

La filosofía de la simplicidad del J.I.T. pone énfasis en simplificar la complejidad en la fabricación adoptando un sistema simple de controles. Esto se consigue agrupando las familias de productos y reorganizando los procesos para que estas familias se fabriquen en una misma línea de flujo, lo cual reducirá la cantidad de productos en curso y el plazo de fabricación. Esta filosofía también se aplica al control de estas líneas de flujo. En vez de utilizar un control complejo, el J.I.T. pone más énfasis en un control simple.

Los sistemas de arrastre/Kanban son usados en gran cantidad por empresas para detectar los cuellos de botella y otros problemas, en Occidente lo consideran una desventaja, mientras que el J.I.T. considera fundamental identificar los problemas para luego resolverlos.

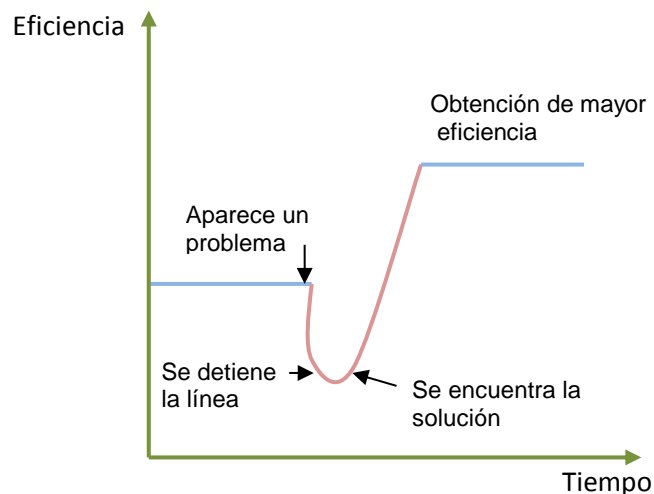
- **Establecer sistemas para identificar problemas**

La filosofía del J.I.T. considera que cualquier sistema que identifique los problemas es beneficioso, como es el caso de los sistemas de arrastre/Kanban; y, cualquier sistema que los encubra, es perjudicial.

Los sistemas diseñados con la aplicación del J.I.T. presentan un tipo de aviso cuando surge un problema, es decir, la línea se detiene, se identifica el problema y se toma las correcciones para luego ponerlo en marcha.

El objetivo que se persigue al diseñar alguna idea en los sistemas J.I.T. no es solo minimizar la cantidad de productos en curso y los plazos de fabricación, sino anticiparse a los problemas para que el nivel directivo pueda tomar las medidas que permitan corregir estos problemas.

En la figura 1.6 se puede ver que el enfoque funciona mediante la acumulación gradual de pequeños aumentos de la eficiencia. Cuando se combinan suficientes aumentos, se incrementa la eficiencia.



**Figura 1.6.** Aumento gradual de la eficiencia

**Elaborado:** El Autor

El nivel directivo de la empresa, siempre debe tener en cuenta que para resolver cualquier problema deberá estar dispuesto a afrontar las consecuencias que pueden darse en pequeños contratiempos. Por este motivo, para aplicar el J.I.T., es necesario realizar lo siguiente:



- Establecer mecanismos para identificar los problemas.
- Estar dispuesto a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

Inicialmente, se puede considerar que el crear sistemas implica una desventaja potencial, pero las experiencias muestran que es una ventaja muy importante que ayuda en la resolución de problemas, lo que proporciona a la empresa un mejor funcionamiento.

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

Toda organización que incluye la filosofía de la Calidad Total realiza una planeación a largo plazo, considerando los errores como oportunidades de hacer mejor sus actividades. Además, se toma como un aprendizaje que le permita ser más productivo y estar en igualdad con empresas elites de su misma línea.

Para hablar de Cultura de Calidad Total, primeramente se debe identificar lo que es Cultura y Calidad Total. Se puede decir que Cultura es el comportamiento que proviene de conocimientos adquiridos de la cultura de un pueblo, mientras que Calidad Total, es la forma de satisfacer las necesidades de clientes, empleados y accionistas por parte de las empresas mediante estrategias de gestión.

La Cultura de Calidad Total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, de un grupo de personas o de una organización. Es importante ahora en mundo globalizado que las organizaciones enfoquen la cultura de la calidad hacia la satisfacción completa del consumidor. (Uaeh.edu), consultado el 15 de noviembre de 2014.

La Cultura de Calidad Total, por lo tanto, es una herramienta usada a nivel gerencial que ayuda a enfrentar diversos problemas que se pueden presentar en la organización, esto significa hacer las cosas bien desde un inicio, a un nivel económico, con entusiasmo y ofreciendo a los clientes una completa satisfacción.

Entre las características que ofrece la Calidad Total, se encuentran:

- Determinar un lenguaje y comunicación clara entre personas y empresas que permita transmitir los conceptos claramente.

- Menor tolerancia a las variaciones del nivel de calidad final de la imagen de los productos.
- Un seguimiento estadístico de los resultados obtenidos, a ser posible por Departamento, para valorar el éxito del progreso.
- Cumplimiento con los plazos de entrega convenidos con el cliente.
- Disponer de un ambiente de cordialidad y satisfacción con proveedores y clientes.
- Conseguir una mejora creciente de los resultados económicos.
- Aumentar la propia capacidad de producción reduciendo progresivamente las ineficacias en los tiempos muertos.
- Aumentar la satisfacción personal de los empleados de la empresa.
- Crear una actitud para dar preferencia a la calidad por encima de la productividad.
- Detener los errores antes de que sucedan.

Estas características hacen que se progrese continuamente con el fin de obtener cero defectos en los impresos, cero retrasos en las entregas, cero defectos en las oficinas, cero averías en las máquinas y cero stocks en los almacenes.

En la tabla 1.2 se muestran los factores que inhiben y favorecen la implementación de una Cultura de Calidad.

**Tabla 1.2.** Factores en la implementación de la Cultura de Calidad

FACTORES QUE INHIBEN	FACTORES QUE FAVORECEN
Resistencia al cambio	Dirección comprometida
Falta de entrenamiento y sensibilización hacia la calidad	Líderes dentro de la empresa
Directivos impacientes	Globalización
Rotación del personal	Valores que forman la filosofía de la empresa
Nivel educativo del personal	Clientes
Objetivos y planes mal definidos aunados a la falta de seguimiento	Educación
Ignorancia	Deseos de superación
Manejo de la empresa solo en cifras	Estructura de la organización
Evaluación del desempeño según méritos	Reconocimiento del desempeño de los trabajadores y el trabajo en equipo

**Fuente:** David Ramírez P., Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

De la tabla 1.2 se puede observar los factores que inhiben la implementación de una Cultura de Calidad, es decir, aquellos que impiden de alguna manera realizar actividades que conlleven a un cambio positivo, tanto del personal como de la organización. Por otra parte, están los factores que favorecen esta implementación, ayudando a que se lleve de mejor forma la puesta en marcha de las acciones.

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

Actualmente, para poder competir en este mundo globalizado, se debe estar acorde con los avances tecnológicos que permitan un crecimiento sostenido de los países en vías de desarrollo, el manejo de la información mediante el uso de sistemas de información y de telecomunicación proporcionan datos relevantes, oportunos, fiables para la toma de decisiones y de estrategias.

Michael Porter habla sobre la cadena de valor como la tecnología por excelencia para diagnosticar qué actividades agregan o no valor y para crear ventajas estratégicas. Se debe

tener claro qué productos deben mantenerse en el mercado, cuáles incrementar y cuáles desechar, pero esto depende de la situación en la que se encuentra el mercado, la empresa respecto a la competencia, etc.

La información que es generada por la contabilidad, se usa para la toma de decisiones, estas decisiones pueden ser a corto o largo plazo. Las decisiones a corto plazo involucran todas las áreas de la organización. El administrador es el encargado de entender y usar correctamente la información para examinar todas las posibilidades para dar solución a los problemas.

El siguiente modelo para la toma de decisiones a corto plazo consta de 6 pasos:

1. Reconocer y definir el problema
2. Identificar alternativas: reconocer todas las posibles como posibles soluciones al problema.
3. Identificar los costos y beneficios asociados con cada alternativa: en este paso los costos irrelevantes más obvios deben ser eliminados para el análisis de las alternativas.
4. Obtener el total de costos relevantes y los beneficios que atrae cada alternativa.
5. Considerar factores cualitativos: para decidir sobre alguna alternativa, a más de los costos e ingresos, se requiere de los factores cualitativos. Estos factores deben ser identificados para luego cuantificarlos.
6. Seleccionar la alternativa con que ofrezca el mayor beneficio: luego de considerar los costos relevantes y los beneficios de las alternativas factibles, es posible tomar la decisión.

Las principales decisiones que la administración ha tenido que enfrentar a corto plazo son:

1. Continuar fabricando una pieza o hacerla fabricar externamente.
2. Eliminar o seguir operando una línea o departamento.
3. Cerrar la empresa o sucursal o seguir operándola.

4. Aceptar o rechazar un pedido especial.
5. Agregar una nueva línea de producto.
6. Trabajar un solo turno o varios.
7. Operar en uno o varios mercados.
8. Disminuir o aumentar la publicidad.
9. Modificar el plazo de crédito a los clientes.
10. Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
11. Cambiar o no los niveles de inventario.

Se debe tener en cuenta que la mejor alternativa siempre será aquella que incremente la utilidad de la empresa y en el caso de las decisiones a corto plazo, la mejor alternativa es la que genera mayor margen de contribución, es decir, contribuya más a los costos indirectos.

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

En la actualidad, el mundo globalizado, los avances tecnológicos, el crecimiento acelerado de las empresas y el manejo de grandes volúmenes de información han propiciado que la planeación se convierta en muy importante.

La Planeación orienta a la empresa a través de una serie de cursos que orienten dentro de un proceso racional anticipado para la toma de decisiones.

Según Ramírez (2008), 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. (p. 16)

La planeación es un proceso anticipado para la toma de decisiones, que incluye la selección de guías que debe seguir la empresa y sus unidades para alcanzar los objetivos de una manera eficiente.

Cortes (1998) la conceptualiza a la planeación “como el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. (p. 13)

Chiavenato (2002) señala que la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. (p. 17).

Por lo tanto, los autores antes mencionados coinciden en que la planeación es un proceso que corresponde a la parte administrativa y permite alcanzar los objetivos de la organización en función de obtener una calidad total.

Ramírez (1999) manifiesta que la planeación es necesaria por diferentes motivos, entre ellos se encuentran los siguientes:

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

Conforme a lo expuesto, se puede considerar que la planeación es diseñar acciones para cambiar lo que ya está definido, sea a corto o largo plazo. Es decir, si las organizaciones realizan una adecuada planeación, la administración y los procesos serán eficientes y efectivos.

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

La contabilidad administrativa tiene como objetivo apoyar en la planeación, la toma de decisiones y a ejercer control administrativo. El control administrativo se lo puede llevar a cabo sólo si se cuenta con un sistema de información que permita monitorear los logros alcanzados por la organización.

La importancia de tener un control administrativo radica en la necesidad de mejorar determinadas áreas para lograr las metas propuestas por la organización. De esta manera, se encuentran las falencias y aciertos que son necesarias conocerlas para alcanzar una constante superación de la organización.

Si la organización no cuenta con un sistema de control, no se podrá detectar con anterioridad las desviaciones y por ende, no se podrá tomar con prontitud las acciones correctivas.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.(Ramirez, 2008, pág. 17)

Actualmente, la complejidad en el aspecto económico que se da en la parte administrativa de los recursos, es escasa, por tal razón, se requiere de profesionales capacitados en la materia que permita optimizar los costos.

La contabilidad administrativa aporta con información al proceso de control administrativo, la cual se utiliza como medio para comunicar lo que desea la dirección que se realice, para motivar a la organización en alcanzar sus objetivos de manera adecuada y como medio para valorar los resultados obtenidos.

A través de los informes que proporcionan cada área de la organización se puede llevar el control administrativo y de esta manera, detectar a tiempo las desviaciones y establecer las acciones correctivas que permita utilizar con eficiencia los recursos de la organización.

Todo país en vías de desarrollo enfrenta una economía dificultosa, por tal razón, es necesario llevar un control administrativo, caso contrario el sistema se degeneraría.

En resumen, la contabilidad administrativa permite realizar un mejor control y medición de los resultados, los cuales se comparan con los objetivos planeados con la finalidad de asegurar el uso eficiente y efectivo de los recursos de la organización.

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

Entre los objetivos de la contabilidad administrativa esta facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

En la toma de decisiones, la contabilidad administrativa aporta con información de calidad. En las organizaciones a diario se toman decisiones y para ello se requiere de una adecuada y oportuna información. La calidad de las decisiones que se tomen en la organización depende de la información de la que se disponga y para ello se debe contar con un sistema de información.

Según Ramírez(2008), para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1.- Análisis

- a) Reconocer que existe un problema
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales 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.(p. 17)

En la primera y segunda etapa, la contabilidad administrativa ayuda en la toma de la decisión conforme a la información que se maneje. En estas etapas se simula los posibles escenarios, se los analiza conforme a los índices de inflación de acuerdo a la industria y la actividad que desempeñe.

Ante el crecimiento de los mercados, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de aumentar su competitividad mediante la baja de costos, producción de productos más complejos y de vida corta.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de la contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integrada en un solo supra sistema de información cuantitativo.(Ramirez, 2008, pág. 18)



Cabe recalcar, que la información por sí sola no genera automáticamente las respuestas, sino que es responsabilidad del profesional conforme a sus conocimientos y experiencia, tomar la mejor decisión.

### **1.1. Herramientas financieras para la toma de decisiones**

La contabilidad y el análisis financiero hoy en día, son las herramientas que usan las empresas como apoyo a nivel gerencial, en la toma de las decisiones con respecto a la inversión o endeudamiento. Gerentes y directores financieros emplean estas herramientas como base en el diagnóstico de la situación actual de la empresa y hacia donde se proyecta en un futuro a mediano y largo plazo.

Para el uso de estas herramientas se debe realizar una serie de reglas que permitan el manejo de la información, lo que genera prácticas de negocio específicas.

Se puede decir que, la Contabilidad registra los datos e información de la situación financiera del negocio, facilitando la toma de decisiones encaminadas hacia el mejoramiento de la productividad y gestión de la empresa u organización, esta información es inalterable porque se refiere a situaciones ya ocurridas y útil para los distintos grupos de interés que forman parte de la empresa u organización.

Con respecto al análisis financiero, se puede manifestar que es una herramienta que permite proyectar o planificar el futuro que desea alcanzar la organización, en base a la información recolectada. Por tal razón, es necesario que el directivo requiera el uso de herramientas o técnicas que faciliten el análisis financiero para apoyar la toma de decisiones.

Al implementar una cultura que se oriente al análisis financiero, se obtienen los siguientes beneficios:

- Permite obtener una idea respecto a la disponibilidad de recursos. Esto permite proyectar el pago de obligaciones o la inversión en un proyecto determinado.
- Permite conocer claramente las condiciones generales de la empresa.
- Permite medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia.
- Permite conocer el comportamiento de las utilidades, si han crecido, si se han reducido o si se observa una tendencia al cambio.

- Permite conocer cuál es la estructura de capital de la compañía y detectar los riesgos que enfrentan sus socios o accionistas.(Gelka Consultores), consultado el 15 de noviembre de 2014.

La información que genera el análisis financiero se presenta en los Estados financieros, que son documentos que presentan la información financiera de la empresa, la cual es utilizada por los gerentes, directores, accionistas y usuarios externos como instituciones financieras entre otras como apoyo a la toma de decisiones.

Los encargados de tomar las decisiones, cuando es por primera vez deben generalmente involucrar al personal de las distintas áreas de la empresa para que la información sea más completa y por ende, estas personas se comprometen con las decisiones tomadas. Para posteriores toma de decisiones, ya se marca un precedente.

Debido a que tomar decisiones conlleva asumir riesgos, es necesario e indispensable que el nivel directivo reúna toda la información posible mediante el uso de las herramientas, que le permitan dar un informe financiero que demuestre con claridad y veracidad el comportamiento de la empresa en su accionar.

### **1.3.1 Sistemas de costeo**

A inicios del siglo XX el costeo usado era el absorbente, el cual se dedicaba a cuidar los activos que controlaban por el estado de resultados y no se le daba la atención que se requería al manejar la información en la toma de decisiones. Conforme transcurrían los años, existía mayor complejidad en las organizaciones y la información se facilitaba en informes que facilitaban la toma de decisiones.

Se puede decir que, el costeo directo ayuda a la administración en las tareas de planeación y toma de decisiones, a diferencia del costeo absorbente que se encarga de informar a los usuarios externos.

El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de

manufactura o proceso.(<http://www.loscostos.info/sistemas.html>), consultado el 15 de noviembre de 2014.

El costeo absorbente incluye en el costo del producto los costos de la producción, independientemente si es fijo o variable, debido que para la producción se necesita de ambos.

Los que proponen el método de costeo directo (sus pioneros Harris y Harrison) afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y, ésta a su vez, está en función de un periodo determinado, pero jamás del volumen de producción. El hecho de contar con determinada capacidad instalada genera costos fijos que, independientemente del volumen que se produzca, permanecen constantes en un periodo determinado. (Ramirez, 2008, pág. 206)

Entonces, se puede decir que, los costos fijos no dependen del volumen de producción y enfrentarse a los ingresos del año en curso, por tal razón, no se incluye el costo de las unidades producidas.

A continuación, en la tabla 1.3 se señalan las principales diferencias entre el costeo directo y el costeo absorbente.

**Tabla 1.3.** Diferencias entre el costeo directo y el absorbente.

Costeo Directo	Costeo Absorbente
Considera los costos fijo de producción como costos de periodo	Distribuye los costos fijos entre las unidades producidas.
Para valuar los inventarios, solo se consideran los costos variables.	En la valuación incluye costos fijos como variables.
El estado de resultados lo realiza desde una perspectiva marginal. Ventas - costos variables= margen de contribución – costos fijos = utilidad de operación.	El estado de resultados lo realiza desde una perspectiva funcional. Ventas - costos de ventas= utilidad bruta – gastos de operación = utilidad de operación.
Las utilidades pueden ser modificadas de un periodo a otro con aumento o disminución en los inventarios.	Aplica el concepto del análisis marginal, subraya el margen de contribución para cubrir los costos fijos y la generación de utilidades.

**Fuente:** David Ramírez P., Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

Se puede concluir considerando que:

Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario, y en la clasificación y orden de presentación que emplean: coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de periodo, y que los costos variables de producción son costos del producto.

Ambos métodos coinciden en que el costeo directo es más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos. La principal diferencia se da en cómo considerar los costos fijos de producción: costos del producto o del periodo, lo que origina diferentes valuaciones en los inventarios y, por lo tanto, en la utilidad.

### **1.3.2 Modelo costo - volumen - utilidad**

La economía mundial ante situaciones de inflación constante, requiere de modelos que respondan con flexibilidad a los constantes cambios de precios de cualquiera de las variables que lo determina; el modelo costo-volumen-utilidad supone una base para el control de costos y la planeación de utilidades.

La capacidad para generar riqueza por parte de las empresas ha propiciado que estas tomen decisiones en base al control de los costos y la planeación de las utilidades. El modelo costo-volumen-utilidad está compuesto por 3 factores que se han visto involucrados en la globalización de los mercados, estos son:

**Precio.** Con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores.

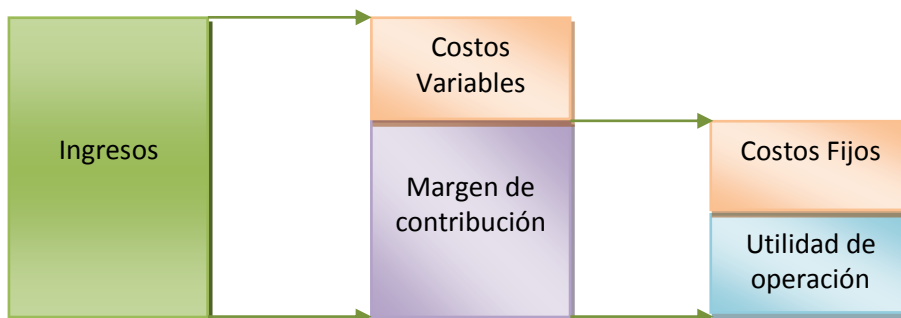
**Volumen.** La variable depende de factores diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, los cambios en los gustos del consumidor.

**Costo.** El costo es el único que puede ser controlado directamente por la empresa.

El objetivo de este modelo es establecer un esquema operativo que sirva de fundamento para la toma de decisiones por parte de la gerencia. Se adoptan decisiones sobre los costos unitarios, el volumen de producción y el precio de venta, lo cual permite su control y a la vez medir la variación de cada una de ellas.

Los costos fijos pueden relacionarse parcialmente en el corto plazo, mientras que a largo plazo se considera otra variable dentro del modelo, por cuanto el nivel de capacidad instalada a largo plazo puede modificarse así como también los costos.

El alcance del modelo costo – volumen – utilidad se enfoca margen de contribución, el cual tiene una visión especial del flujo de costos, como se grafica en la figura 1.6:



**Figura 1.6.** Aumento gradual de la eficiencia

**Fuente:** David Ramírez, Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

En la figura 1.6 las ventas primeramente cubren los costos variables conforme al margen de contribución. Este margen de contribución es el residuo con el que la empresa cubrirá los costos fijos. La utilidad de operación bajo este enfoque se determina así:

$$\text{Ventas} - \text{Costos Variables} = \text{Margen de Contribución} - \text{Costos Fijos} = \text{Utilidad de Operación}$$

Lo que diferencia el enfoque de contribución con el tradicional, es la manera de manejar los costos fijos.

### 1.3.3 Punto de Equilibrio

Para realizar una adecuada planeación de la utilidad, la gerencia debe involucrar en sus decisiones operacionales, la producción de nuevos insumos, nuevos procesos de

producción, volumen de producción, entre otros. Para que la decisión sea la más adecuada, la gerencia debe comprender la relación entre costos, ingresos y utilidades.

Esta interrelación es manejada por el análisis de equilibrio y el análisis de costo-volumen-utilidad que apoyan a gerencia dándole las pautas para la toma de decisiones.

Se denomina Punto de Equilibrio al nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, es decir es igual al Costo Total y por ende no hay utilidad ni pérdida. Es necesario entender que, el incremento en el volumen de producción, genera visiblemente mayores ganancias, por lo que es necesario obtener un mínimo de producción, con la finalidad de cubrir los Costos Fijos y Variables. Cuyo análisis permitirá proyectar a la empresa con mayor seguridad y eficiencia. (Jumbo, 2012)

Con el punto de equilibrio se puede determinar el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la organización debe tener para cubrir los costos. Conforme se dan las variaciones del total de los costos fijos, el precio de venta y el costo unitario variable, se darán las oscilaciones del punto de equilibrio.

Como parte del modelo costo - volumen – utilidad, el punto de equilibrio permite que los ingresos totales cubran los costos totales. Los ingresos se determinan por el producto entre el total de unidades vendidas y el precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y variables (se obtienen del producto del número de unidades producidas y el precio de costo unitario). Los costos fijos son constantes en un periodo de tiempo y los costos variables varían conforme a las ventas o producción que se realice.

Si se desea una planeación de las utilidades se debe comprender la estructura de los costos de la empresa o costos de producción que pueden ser variables o fijos. Los costos variables totales son aquellos que los cambios en el volumen los afectan directamente, mientras que los costos fijos totales, son aquellos que no varían si se encuentra en el rango del volumen.

La fórmula del punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Precio de venta})}$$

Esta fórmula no considera la depreciación del activo fijo, porque no forman parte de los costos efectivamente pagados de una organización.

Se entiende que el aumento en el volumen de producción genera mayores ganancias, por esto es necesario obtener menor producción para poder cubrir los costos fijos y variables, y de esta manera darle una proyección a la empresa con seguridad y eficiencia.

El objetivo del Punto de Equilibrio se basa en encontrar una proyección a futuro mediante el presupuesto de costos y gastos, con la finalidad de anticiparse a los costos incurridos y los volúmenes de ventas generadas, lo cual garantiza una utilidad adecuada para el fabricante.

Si se desea determinar el Punto de Equilibrio, se requiere de 4 elementos básicos:

- **Los Ingresos.**- Los Operacionales Generados por las Ventas realizadas o los Servicios Prestados.
- **El margen financiero.**- Es el resultado de los Ingresos menos los Costos Variables.
- **Los Costos Variables.**- Son aquellos que se modifican en función del volumen de Producción a mayor producción, mayores costos Variables.
- **Los Costos Fijos.**-En su mayor parte lo constituyen los gastos de operación y son inalterables sea que aumente o disminuya la producción.(Jumbo, 2012)

### **Métodos para calcular el Punto de Equilibrio**

A continuación se enuncian los métodos que se utilizan para calcular el Punto de Equilibrio, para ello, se utilizarán los datos de la tabla 1.4 que permitirán ejemplificar los métodos.

**Tabla 1.4.** Datos para calcular el Punto de Equilibrio

ELEMENTO	COSTO TOTAL	C. VARIABLE	C. FIJO
Materia Prima	50.000	50.000	-----
Mano de Obra Directa	26.000	26.000	-----
Costos Indirectos de Fábrica	43.000	22.000	21.000
Gastos de Comercialización	14.200	7.000	21.200
Gastos de Administración	15.800	5.400	14.400
Gastos No Operacionales	1.000	500	900
<b>TOTAL</b>	<b>150.000</b>	<b>110.900</b>	<b>57.500</b>

**Fuente:** David Ramírez P., Contabilidad Administrativa

**Elaborado:** El Autor

Unidades Producidas: 34.000 a un Precio de Venta Unitario de 10,00 dólares

**a) Método Gráfico**

Mediante este método se puede representar gráficamente las relaciones existentes entre el volumen de ventas y los Costos Fijos y Variables.

Costo Total = Costo Variable + Costo Fijo

Para encontrar el punto de equilibrio utilizamos la siguiente fórmula:

$$P. \text{ Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

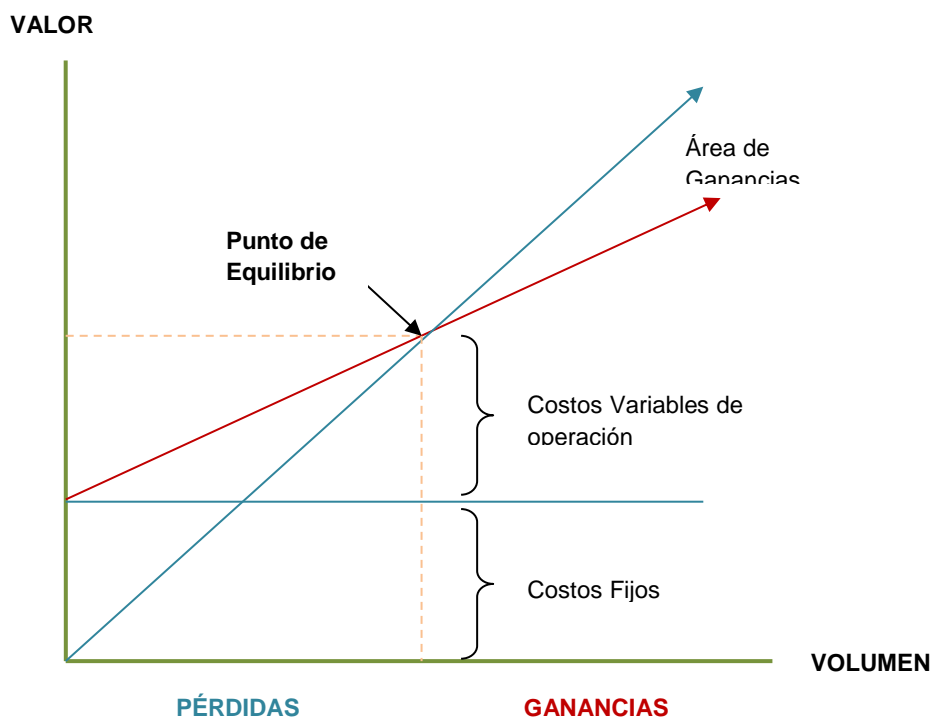
Conforme a los datos de la tabla anterior, obtenemos el siguiente resultado:

$$P. \text{ Equilibrio} = \frac{57.500}{1 - \frac{110.900}{340.000}} = \frac{57.500}{1 - 0,326176} = \frac{57.500}{0,673824}$$

**P.E. en Dólares = \$ 85333,9**



El punto de equilibrio expresado en dólares, corresponde al valor mínimo que la empresa debe vender para recuperar los costos de producción empleados en el periodo contable. La utilidad se obtendrá si se incrementan las ventas sobre la línea de los **\$85333,9**. Este dato es usado por el Departamento de Comercialización para fijar las metas que deben ejecutar los profesionales en esta área.



**Figura 1.7.**Punto de Equilibrio – Método gráfico

**Elaborado:** El Autor

En el gráfico 1.7 se observa que el punto de equilibrio determina el inicio de las ganancias. Y los valores que están por debajo de la línea, se determinan el nivel de las pérdidas.

**b) Método de la Ecuación**

Este método obtiene el punto de equilibrio en unidades producidas, para ello se usa una incógnita en el número de unidades, el resultado que se obtiene, es el punto de equilibrio. Con la siguiente igualdad se obtiene el punto de equilibrio:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{VENTAS} - \text{UTILIDAD}$$

Desarrollando se tiene:

- a) En primer lugar ubicamos el precio unitario de ventas por el número de unidades que se busca, es decir:

$$= 10X \quad (340.000/34.000)$$

- b) Los Costos Variables, serán igual; al costo variable unitario conocido, multiplicado por el número de unidades que buscamos.

$$\text{Costo Variable} = \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Nro. Unid. Producidas}} \times \frac{110.900}{34.000} \times X = 3,26176470 X$$

Los Costos Fijos son los mismos del ejercicio, es decir: \$57.500

**Resolviendo se tiene:**

$$10x = 3,26176470x + 57.500$$

$$10x - 3,26176470x = 57.500$$

$$6,7382353x = 57.500$$

$$X = \frac{57.500}{6,7382353}$$

**X = 8533,39** P. E. en Unidades.

Las 8533,39 unidades son las que deben producir la empresa como mínimo. El número de unidades multiplicado por el precio unitario de venta, es el valor con el cual se recupera el costo de producción.

**Así:**

$$8533,39u \times \$10 = \mathbf{\$ 85333,9}$$
 P.E. en Dólares.

### c) Método Financiero o Margen de Contribución

El margen financiero es el resultado de la diferencia entre las ventas unitarias menos los costos variables unitarios de la empresa. Es decir; el margen financiero, es la proporción de las ventas destinadas a cubrir los costos fijos y la utilidad. (Jumbo, 2012)

En el siguiente ejemplo, se ilustra el método:

Costos Fijos = 78800

Precio Unitario de Venta = 10,00

Menos: Costo Variable Unitario = 3,261764

Margen Financiero = 6,738236 por Unidad

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{57500}{6,738236} = 8533,39$$

P.E. en unidades: 8533,39u.

P.E. en dólares: 8533,39X 10 = \$ 85333,9

Se puede concluir manifestando que el Punto de Equilibrio proporciona varias ventajas, entre ellas tenemos:

- Sirve de apoyo y proporciona las pautas a la gerencia o directivos para la toma de decisiones y determinación de precios.
- Sirve como base para la introducción de nuevos productos.
- Ayuda a la selección de mejores procesos de producción
- Sirve para el análisis del modelo de costo-volumen-utilidad
- Señala el nivel mínimo de ventas para cubrir todos los costos.

De la información que genera el punto de equilibrio, se pueden tomar decisiones referentes al cierre o ampliación de una planta, rentabilidad de un producto o su eliminación, variaciones en la mezcla de productos, etc.

### 1.3.4 Indicadores financieros de producción

Los directivos generalmente para la toma de decisiones requieren que la información sobre los costos sea dada en indicadores, los cuales serán calculados por los sistemas contables. Estos sistemas ofrecen indicadores más precisos e individualizados de acuerdo a los escenarios.

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.(Aindicadoresf.galeon.com), consultado el 17 de octubre de 2014.

Las relaciones financieras expresadas en indicadores, por sí solas no pueden determinar situaciones favorables o desfavorables, para que tengan un significado es necesario que sean comparadas con algunos estándares, estos pueden ser:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores propuestos como meta para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia entre los separar de los reales.
- Las razones o indicadores promedio del sector industrial del cual hace parte la empresa analizada.

Los sistemas de información son evaluados en base a 3 criterios:

La eficiencia, que se determina en el empleo de los recursos, es decir, la relación que existe entre los recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados; y, el grado de aprovechamiento de los recursos empleados.

La efectividad, que se mide entre los resultados alcanzados y los resultados propuestos, es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Se relaciona con la productividad en el logro de mejores y mayores productos.

Y la eficacia, se da cuando el producto satisface al cliente o logra un impacto muy importante en el mercado. Los criterios de eficacia y calidad tienen una relación muy estrecha.

Con respecto a los indicadores de productividad, se puede decir, que son aquellas variables que ayudan a identificar los defectos o imperfecciones que se producen en la elaboración de productos o servicios que se ofrecen, reflejando la eficiencia en el uso de los recursos generales y humanos de la empresa en datos cuantitativos y cualitativos.

La fórmula que permite calcular el índice productivo corresponde al cociente entre la producción y el consumo, es decir, entre el beneficio y el coste, todo en función del tipo de empresa. Corresponde a la empresa conocer sus mayores costes en materia prima, personal, coste del suelo, etc., y sus mayores beneficios como calidad, marca y precio, lo que le permita realizar una evaluación global e independiente de cada indicador importante y susceptible de ser mejorado.

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

Diariamente en las organizaciones se toman decisiones sean estas de carácter rutinario o no, que requieren de información adecuada y oportuna. Existen diferentes problemas así como también diferentes tipos de soluciones. Sin embargo, es posible encontrar factores comunes a todos los problemas.

Los problemas a los que frecuentemente enfrentamos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Repetitivos y rutinarios.
- b) Nuevos y complejos.

Definición: las decisiones programadas son métodos con pasos que se siguen siempre para resolver problemas repetitivos y rutinarios.

La razón de tener reglas programadas para los problemas rutinarios es que no te quiten innecesariamente tiempo y esfuerzo.

Las actividades que se inician desde identificar un problema hasta resolverlo, están dentro del marco del proceso en la toma de decisiones. En el proceso de la toma de

decisiones, la contabilidad gerencial aporta con información relevante, ayudando a que la decisión sea la mejor.

Sin embargo, se generan problemas al tomar estas decisiones, entre estos problemas se encuentran los siguientes:

- **Aceptar una orden especial:** En las empresas siempre existe un pedido especial que requiere que se venda a menor precio que el que se da en el mercado, para ello es necesario que:

Los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales. Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables. Además, los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generen descontento en los antiguos clientes.

- **Hacer o comprar:** Todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una pieza en forma tan eficiente como su proveedor potencial e incorporando los costos alternativos.
- **Eliminar una línea o producto:** Un línea o producto será eliminado o sustituida, si la reducción o ahorro en los costos superen los ingresos perdidos.
- **Mezclar un producto o un servicio:** Si una compañía produce múltiples productos usando instalaciones independientes para cada producto no se enfrenta a este tipo de problemas. Si una organización posee una instalación común podrá decidir que proporciones se producirán de cada producto.
- **Vender o procesar adicionalmente:** un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los costos adicionales que produce el mayor grado de elaboración (o terminado), ya que aumentará la riqueza de la organización.(Prezi.com), consultado 17 de noviembre del 2014.

Estos problemas en la toma de decisiones son muy comunes e implica elegir entre dos opciones, la de decidir con responsabilidad o eludir esa responsabilidad por temor al

fracaso. La decisión se determina de acuerdo al enfoque mental de los directivos o gerentes de la empresa, es decir, se decide para alcanzar el éxito o se elude para evitar el fracaso.

## **CAPITULO II**



## **2. Análisis situación de la Empresa.**

### **2.1. Filosofía Institucional.**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos.**

En la ciudad de Cuenca durante el mes de junio del 2002, un pequeño taller de fabricación de muebles para la construcción llamado Construmuebles, empezó su funcionamiento bajo la dirección del Sr. Francisco Gavilánez, posteriormente el 23 de Julio del 2004 se inscribe en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, con calificación No. 61061.

Por otro lado en la ciudad de Quito el Sr. Oswaldo Ochoa, inicia sus actividades comerciales en el año 2000, con un taller de fabricación de muebles de madera para el hogar, en el 2005 le pone el nombre comercial de House Muebles, hasta el 2006, luego se traslada a la ciudad de Cuenca continuando con el negocio hasta el año 2011, posteriormente conoce al Sr. Francisco Gavilanes con quien decide asociarse.

En conversación y viendo las necesidades de fortalecer los talleres de cada uno de los socios llegan a un acuerdo de fusionarse y formar un taller más grande y con mejores alternativas en el mercado, tanto en la elaboración de muebles para la construcción como para el hogar, formando **GAOOS MUEBLES**, para lo cual deciden seguir con la calificación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, que fue otorgada al socio Sr. Gavilanes Cruz Francisco Alejandro desde el 23 de Julio del 2004, realizan la recalificación como Taller Artesanal con el No. 61061, en la Rama Artesanal: CARPINTERÍA DE CONSTRUCCIONES, pero con el nueva Razón social GAOOS MUEBLES, (Anexo I).

#### **2.1.2 Base Legal**

GAOOS MUEBLES es considerada una empresa bajo responsabilidad de una PERSONA NATURAL con calificación Artesanal.

Las actividades que ejecuta GAOOS MUEBLES, están reguladas por las siguientes leyes y reglamentos:

- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno
- ❖ Ley de Seguridad Social
- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Ley de Defensa del Artesano

### **2.1.3 Misión, Visión y Objetivos:**

#### **Misión:**

Fabricar muebles de excelente calidad, pensando en la comodidad y satisfacción de las familias ecuatorianas, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente, destacando la puntualidad y el compromiso con nuestros clientes en la entrega de un producto de alta calidad y con precios competitivos.

#### **Visión:**

Constituirnos en una empresa líder e innovadora en muebles con valor agregado para el mercado nacional e internacional, para de esta manera convertirnos en la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, ética, pujante, solvente y rentable, reconocida por sus altísimos niveles de calidad, sus ideas innovadoras, productividad, marcas líderes, su compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus colaboradores, la comunidad, sus clientes y proveedores.

#### **Objetivo General:**

Diseñar un sistema de costos por órdenes de producción, cuya puesta en práctica en la empresa conlleve al uso eficiente de todos los recursos humanos y materiales, alcanzando de esta forma maximizar los ingresos de la misma.

#### **Objetivos Específicos:**

- Disminuir ciclos y reprocesos aumentando la tecnología y manufactura.
- Asegurar la continuidad y optimización de la operación mediante una adecuada planificación.
- Consolidarnos como los primeros en el mercado de muebles y alcanzar el mayor volumen en ventas.
- Integrar un equipo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a nuestros clientes.
- Proveer de los mejores diseños de muebles tanto en la construcción y para el hogar con las mejores ofertas.
- Fortalecer la formación y capacitación del recurso humano especializado en el sector productivo del mueble y afines.
- Implementar un programa de asistencia técnica y transferencia tecnológica de punta en la fabricación de muebles y productos de alto valor agregado.

- Implementar un modelo de encadenamiento productivo orientado a nichos de mercado de alta rentabilidad para abarcar la mayor parte del mercado consumidor de productos de hogar y accesorios de oficina.
- Lograr el 100% de las ventas de nuestros productos y obtener las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y la empresa.

#### **2.1.4 Políticas:**

Las políticas son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones. Este proceso debe estar relacionado con los objetivos de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas.

Las políticas deben afectar a toda la empresa, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las metas y a trabajar por el objetivo común.

Por lo tanto se plantean las siguientes políticas para la empresa GAOOS MUEBLES, dependiendo de su actividad:

##### **➤ EN LA PRODUCCION**

- Toda orden de producción debe tener fecha límite de entrega
- Cumplir puntualmente con las fechas establecidas para cada orden de producción.
- Utilizar óptimamente la materia prima para evitar pérdidas

##### **➤ EN LA CALIDAD**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad, innovación y variedad.
- Proporcionar un servicio de excelencia y una entrega oportuna.

##### **➤ EN LA COMERCIALIZACION**

- Se establece una lista de precios fijos, con descuentos al por mayor y pagos en efectivo.

- Las ventas a crédito se efectuara bajo el respaldo de una letra de cambio o cheques post fechados.
- Cada vendedor debe mantener un promedio mensual de ventas.
- Determinar un período de garantía para los productos de acuerdo a cada clase.

➤ **EN LA CONTABILIDAD**

- Registrar diariamente todas las transacciones efectuadas y adjuntar el documento de respaldo.
- Efectuar un control de cartera semanal
- Dar seguimiento a los clientes con mora mayor a 30 días.
- Establecer un día específico a la semana para el pago a proveedores.

**2.1.5 Estrategias:**

Las estrategias de una empresa son acciones que se realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

La propuesta de estrategias que se plantean para la empresa GAOOS MUEBLES son las siguientes:

- ✓ Analizar las tendencias de crecimiento posible que tendría GAOOS Muebles dentro del Sector
- ✓ Incrementar las ventas de GAOOS MUEBLES, para lo cual se debe mantener productos de óptima calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.
- ✓ GAOOS MUEBLES, debe mantener precios competitivos que le permitan liderar el mercado, así como también establecer políticas de venta como descuentos y crédito directo.
- ✓ Analizar los costos de producción con el fin de disminuir los desperdicios de materia prima y optimizar las horas laboradas de los trabajadores.

**2.1.6 Valores empresariales:**

Para GAOOS MUEBLES, tener siempre en cuenta los principios y valores, son la base de su organización, por lo cual se detallan a continuación los mismos:

- Honestidad, en la forma de negociación con sus clientes y proveedores.
- Compromiso, en la forma de entrega de los productos en la fecha y en términos establecidos.
- Respeto, iniciando dentro de la empresa entre todos sus colaboradores, continuando con sus clientes, proveedores y demás vinculados.
- Responsabilidad, tanto en el uso de los recursos como en el cumplimiento de todo el trabajo.
- Disciplina, en la manera de cumplir normas y reglas tanto internas como externas que rigen el desarrollo de la empresa.

## **2.2. Estructura administrativa y Funcional:**

### **2.2.1 Estructura de la Empresa:**

Actualmente la empresa GAOOS MUEBLES cuenta con dos instalaciones adecuadas para la fabricación de muebles de hogar y para la construcción, donde se encuentran diez trabajadores divididos en diferentes grupos de trabajo.

La primera instalación se encuentra ubicada en la Panamericana Norte sector Parque Industrial, su infraestructura está compuesta por dos plantas. En la primera planta se ubica el área de producción y bodega, en la segunda planta se encuentra las oficinas administrativas.

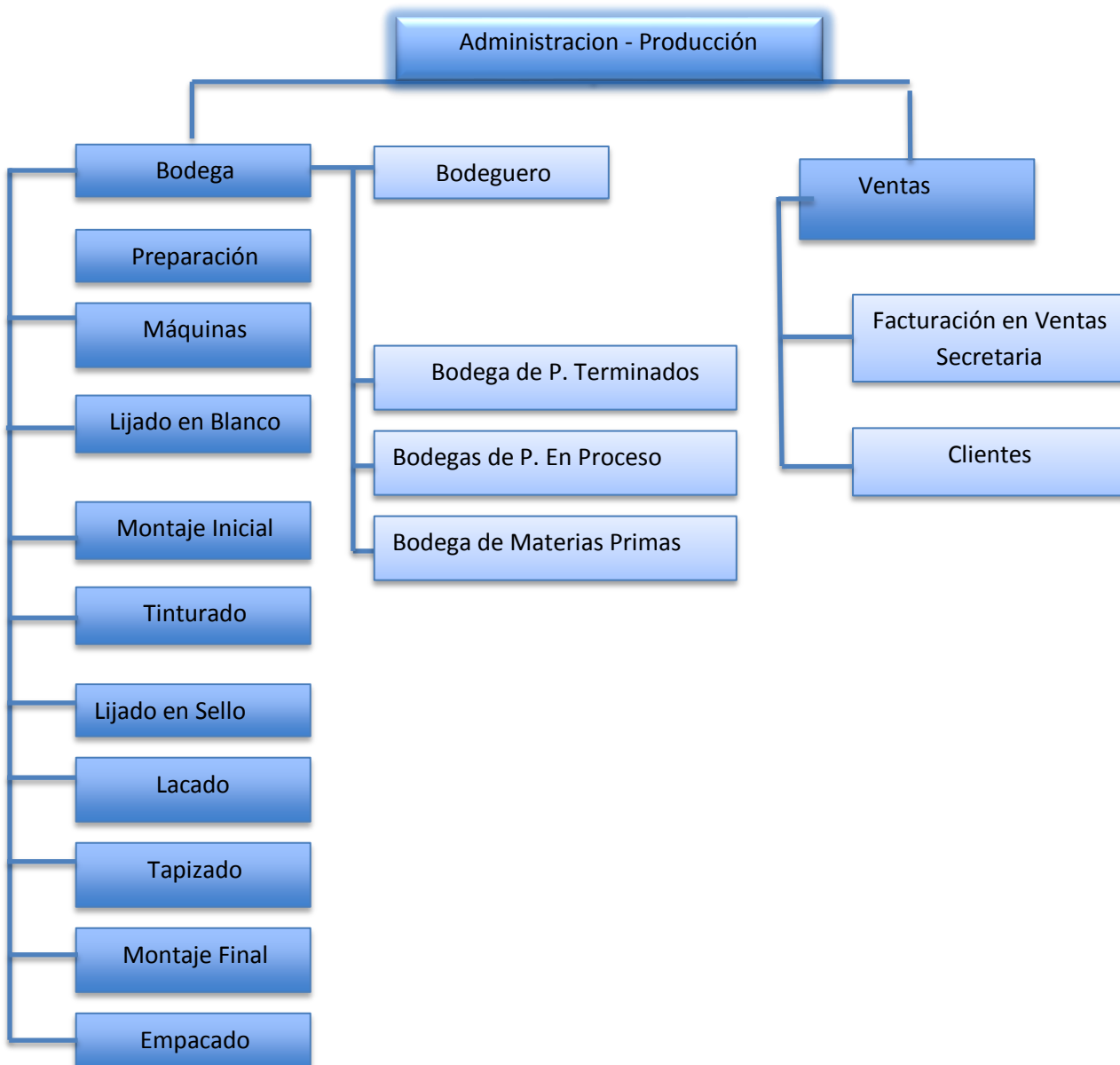
La segunda instalación se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil, es de una sola planta que funciona como almacén de comercialización.

### **2.2.2 Organigrama:**

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa, representa las estructuras departamentales, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad. A través de su visualización se puede identificar las responsabilidades y funciones de cada puesto.

- **Organigrama estructural:**

Tiene por objeto representar los órganos que integran la empresa, muestran su estructura actual, se lo utiliza como instrumento para un análisis teórico, la misma que no es muy práctica ya que una persona se encarga de la administración, producción y comercialización, se va a plantear mejor el organigrama para que sea más funcional y se pueda tener jerarquías y responsabilidad.



## **2.3 Análisis de Competitividad:**

### **Matriz de la estructura de competitividad de Porter :**

#### **1. El poder de la negociación de los proveedores :**

##### **A CAUSA DE:**

- La Tendencia del mercado está ligada estrechamente por la definición de precios que imponen los proveedores, al estar todos ligados o al tener una tendencia similar en sus costos no permite alternativas o buscar beneficios en caso de cambiarnos de una marca a otra.
- Al existir productos sustitutos de iguales costos que los de marca, no se puede tampoco decir que se obtendrán beneficios al utilizarlos. Además no existe información dichos productos en el mercado lo que hace que no sean confiables y poder dar garantías en los mismos.
- Otro de los aspectos importantes a tomar en consideración es que cuando utilizamos productos sustitutos la calidad se ve desmejorada y al final el producto que ofrecemos no son competitivos con el resto de empresas que se dedican a la fabricación de muebles.

#### **2. Riesgo de los Clientes:**

##### **A CAUSA DE:**

- Es importante tomar en cuenta la cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto, hoy en día en la ciudad ya sea a manera artesanal como industrial la oferta es mucho más grande que la demanda de los productos que ofrecemos, por lo que el cliente optara en muchos de los casos por el precio.
- Otro de los factores importantes es la flexibilidad que poseen para negociar, en particular cuando se trata de igualar los precios con las industrias, ya que nuestros costos fijos son muy elevados.
- Riesgos por fraude o estafa, que se incurre cuando un cliente realiza sus compras con cheques que no dispongan de fondos cuentas cerradas.

#### **3. Riesgo de nuevos competidores:**

##### **A CAUSA DE:**

- las industrias nuevas en elaboración de muebles se convierten en uno de los mayores problemas para los talleres artesanales ya que pueden producir en grandes cantidades lo que les permite reducir sus costos y romper precios en el mercado de muebles para el hogar.
- Otro de los problemas graves es la inserción de productos de contrabando que pasan por las fronteras y no pagan impuestos y esto permite que se ofrezcan a menor costo y sin las garantías respectivas.
- La facilidad que tienen las empresas para ingresar a una industria relacionada, cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

#### **4. Riesgo de los productos sustitutivos:**

##### **A CAUSA DE:**

- Actualmente la oferta en el mercado de muebles en relación a los productos sustitutos es muy amplia ya que se encuentra en madera prefabricada, mica, melamina, hierro forjado, etc. Esto produce que exista una disminución en las ventas ya que estos productos acaparan diferentes nichos o segmentos de mercado.
- Las limitaciones publicitarias con las que contamos nos dejan al margen de los productos sustitutos ya que ellos cuentan en su mayoría con variadas alternativas publicitarias lo que estimula de mejor manera la decisión de compra en el posible consumidor.

#### **5. Rivalidad entre competidores:**

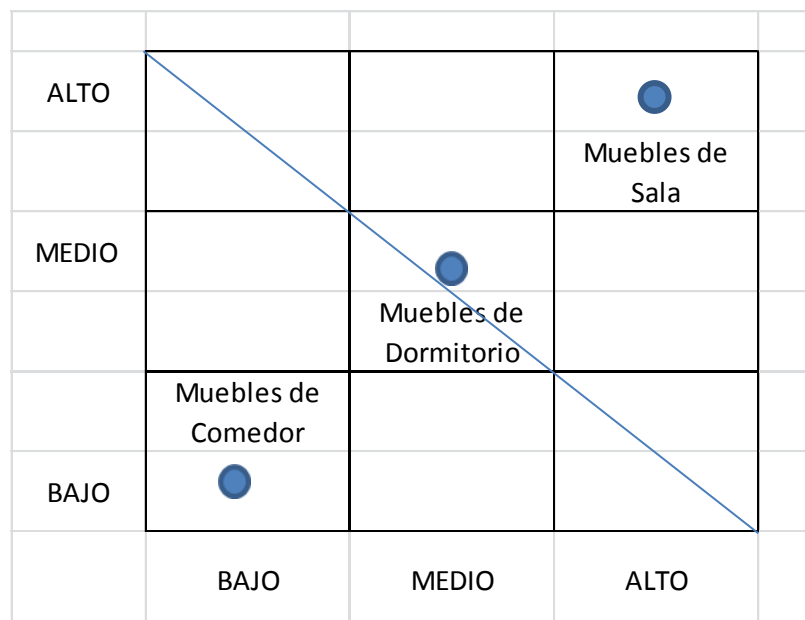
##### **A CAUSA DE:**

- En este punto es importante tomar en cuenta la concentración de empresas que existen en la rama, esto dependerá en gran parte la capacidad de negociación frente a los clientes, muchas empresas dominantes podrán captar de mayor manera los clientes dejando rezagados a los pequeños o a los que no tienen forma de publicitarse o innovar sus productos.
- La diversidad de competidores ha provocado que hasta las estructuras organizacionales cambien sus costos, bajen los mismos, y nuevamente dejar rezagados los más pequeños.



- El producto marca la tendencia, sea por el costo, la percepción que muestra el cliente frente al mismo y hasta el servicio pos-venta ha permitido que una empresa y sus muebles se destaquen con relación a otras.
- Podemos entonces deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará, se igualara o disminuirá, a medida que el tamaño y capacidad de las empresas sean competitivas entre sí, se reduzcan los precios y que la demanda de nuestros productos sea alta.

### 2.3.1 Matriz de análisis de competencias:



**Figura:** Análisis de competencias

**Fuente:** Internet ([www.google.com](http://www.google.com))

Según el cuadro nuestros mayores competidos se ha determinado que son en el producto de Muebles de Sala que tiene gran demanda, pero que en el mercado hay muchos competidores que fabrican esta línea y a diferentes precios que se hace difícil llegar a los clientes.

Los talleres pequeños de elaboración de muebles de madera tienen muchos competidores potenciales, debido a que ofrecen productos de baja calidad y a menores precios, otros dando facilidad en pagos (Ventas a Crédito) sin respaldo y ofertando sus productos sin garantía alguna.

Uno de los riesgos más importantes que corre GAOSS Muebles, es la competitividad que existe con grandes empresas de la ciudad conocidas por marca, tradición y calidad, como son La Carpintería (Muebles Colineal), Carrusel, Bienestar, etc., son empresas grandes que tiene poder financiero para invertir en nuevas maquinarias y equipos con tecnología de punta.

En la actualidad, una nueva forma de competir es la importación de muebles de madera y prefabricados, por ser un producto innovador, que hace a los cliente se adquirir estos muebles, pero que en la mayoría no tienen la calidad de nuestros productos,

Otro riesgo importante es cuando no se ha realizado correctamente un estudio de mercado, por lo tanto no tiene establecido el sector a donde tiene que enfocarse la empresa, ni se determina el porcentaje de la demanda potencialmente insatisfecha poder cubrir este nicho de mercado, y así tener claro a qué sector económico tiene que llegar y explotar.

### **2.3.2 Matriz FODA:**

El FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier, empresa, para un estudio en un momento determinado del tiempo.

Esta herramienta permite elaborar un cuadro de la situación actual de la empresa en estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El objetivo principal de este análisis, consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar las oportunidades y amenazas externas a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA haremos una distinción entre las cuatro variables por separado y determinaremos que elementos corresponden a cada una.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materia prima pre procesada de alta calidad, que permite reducir los tiempos de producción</li> <li>2. Personal especializado en cada una de las áreas de producción.</li> <li>3. Al estar calificados como artesanos reducen el costo de mano de obra debido a que se acogen a beneficios laborales diferentes a los industriales.</li> <li>4. Maquinaria de última tecnología que le permite optimizar los costos y reducir los tiempos.</li> <li>5. Inmueble propio, lo que evita tener que pagar renta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos fijos y variables demasiado altos, lo que produce un encarecimiento de los productos.</li> <li>2. Alta rotación del personal debido a las remuneraciones del sector.</li> <li>3. Falta de medios de transporte propios.</li> <li>4. Falta de servicio post venta.</li> <li>5. Atrasos en las entregas de alta rotación de los productos a los clientes.</li> <li>6. No se cuenta con maquinaria de punta y última tecnología.</li> <li>7. No se cuenta con un manual de procedimientos para todos los componentes.</li> <li>8. No se cuenta con transporte propio (camiones) para entrega inmediata.</li> <li>9. No se cuenta con una nave propia (localización) para trabajar.</li> <li>10. Demasiada rotación del personal en los diferentes componentes.</li> <li>11. Las personas que ocupan los altos mandos no se preocupan demasiado por la organización de la empresa.</li> <li>12. Falta de mejoramiento en el servicio de entrega de los productos a los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de los organismos estatales al sector artesanal.</li> <li>2. Oferta de nuestros productos en ferias.</li> <li>3. La construcción de nuevos complejos habitacionales que permiten el ingreso de nuestros productos.</li> <li>4. Facilidad para obtener recursos financieros para dinamizar la empresa.</li> <li>5. Altos índices de matrimonios que requieren muebles para el hogar al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inestabilidad política.</li> <li>2. La competencia industrial, que produce muebles a gran escala.</li> <li>3. La variación en los precios de los insumos para la fabricación de muebles.</li> <li>4. La entrada de productos sustitutos de contrabando y de bajos costos.</li> <li>5. Muebles importados de baja calidad pero que se ajustan a la capacidad adquisitiva de la gente.</li> <li>6. El desabasteciendo de los proveedores, al momento de conseguir la madera, tapiz y esponjas.</li> <li>7. Variación en precios que tiene los artesanos en nuestros productos.</li> </ol>

## 2.4 Análisis de costos de producción y ventas:

### 2.4.1 Estructura de costos:

#### COSTOS DE HORA HOMBRE

SECCION	# OBREROS	SUELDO BASICO	VACACIONES	APORTE. PAT	TOTAL SUELDO	TOTAL HORAS	HORA/HOMB RE	HORA/SUPLE	HORA/EXTRA
		3%						50%	100%
PREPARACION	1	410	17.08	49.82	476.90	160	2.98	1.49	2.98
MAQUINAS	1	369	15.38	44.83	429.21	160	2.68	1.34	2.68
LIJADO									
DE BANDA	1	348.5	14.52	42.34	405.36	160	2.53	1.27	2.53
MANUAL - REVISADO	1	348.5	14.52	42.34	405.36	160	2.53	1.27	2.53
MONTAJE INICIAL	1	369	15.38	44.83	429.21	160	2.68	1.34	2.68
ACABADO									
SELLADO	1	410	17.08	49.82	476.90	160	2.98	1.49	2.98
LIJADO DE SELLO	1	348.5	14.52	42.34	405.36	160	2.53	1.27	2.53
LACADO	1	410	17.08	49.82	476.90	160	2.98	1.49	2.98
MONTAJE FINAL	1	369	15.38	44.83	429.21	160	2.68	1.34	2.68
EMPAcado	1	348.5	14.52	42.34	405.36	160	2.53	1.27	2.53
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>				<b>4339.77</b>				

**Fuente:** Costos de Mano de Obra GAOOS MUEBLES

**Elaborado por:** Ing. Fabián Solís

Los costos están determinado por los trabajadores de planta que tenemos en la actualidad, GAOOS MUEBLES, está calificada como Artesano, por lo tanto no cancela a sus empleado los Beneficios Sociales (Decimocuarta y Decimoquinta remuneración), esto hace que baje los costos de fabricación en el rubro de mano de obra directa.

TOTAL PRODUCCION						
SECCION	# OBREROS	HORA/DIA	HORA/SEM	HORA/MES	% EFICIENCIA	% EFICIENCIA
		8	40	160	80%	80%
PREPARACION	1	8	40	160	32	128
MAQUINAS	1	8	40	160	32	128
LIJADO						
DE BANDA	1	8	40	160	32	128
MANUAL -REVISADO	1	8	40	160	32	128
MONTAJE INICIAL	1	8	40	160	32	128
ACABADO						
SELLADO	1	8	40	160	32	128
LIJADO DE SELLO	1	8	40	160	32	128
LACADO	1	8	40	160	32	128
MONTAJE FINAL	1	8	40	160	32	128
EMPAcado	1	8	40	160	32	128
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>80</b>	<b>400</b>	<b>1600</b>	<b>320</b>	<b>1280</b>

**Fuente:** Mano de Obra y eficiencia GAOOS MUEBLES

**Elaborado por:** Ing. Fabián Solís

El porcentaje de eficiencia se ha determinado por un porcentaje estimado del 80%, para tener una idea del costo de producción si la Fábrica trabaja a esta capacidad.

## COSTOS DE MATERIA PRIMA

CODIGO	DENOMINACION	COSTO/UNIT
MPDMAD-FS50A/B	TABLON F.SANCHEZ 50 "B"	9.50
MPDMAD-FS35A/B	TABLONCILLO F.SANCHEZ 35 "A"	7.00
MPDTLB-CRU04	MDF 784	14.48
MPDTLB-CRU09	MDF 689MM	21.23
MPDTLB-CRU12	MDF 6812MM	26.47
MPDTLB-CRU15	MDF 6815MM	32.82
MPDTLB-CRU25	MDF 6825MM	66.08
MPDTBL-HAY05	FP CHAPA HAYA 5MM	38.06
MPDTBL-HAY10	FP CHAPA HAYA 10MM	49.82
MPDTBL-HAY13	FP CHAPA HAYA 13MM	56.71
MPDTBL-HAY16	FP CHAPA HAYA 16MM	68.11
MPDTBL-HAY19	FP CHAPA HAYA 19MM	75.81
MPDTBL-HAY30	FP CHAPA HAYA 31MM	123.42
MPDTBL-PIN30	PINO RADIA B/B 30MM	87.17
MPDTBL-MEL15	MELA 2C ROBLE 7815	71.10
MPDTBL-MEL06	MELA 1C CHOCOLATE786	35.12
MPDTBL-AGL15	AGLOM CRUDO 7815	31.62
MPDLAC-POL01	LACA PREPARADA	4.50
MPDLAC-SEL01	SELLO PREPARADO	3.50
MPDLAC-TNT00	TINTE PREPARADO	2.50
MPDVID-ADA06	VIDRIO 12MM 1600*1060 MESA COM. 6P ADANA	75.60
MPDEPJ-ADA01	ESPEJO 4MM BISELADO 1634*370 ESPEJO PIE ADANA	34.79
MPDVID-BAS01	VIDRIO 6MM 900*900 MESA CENTRO BASTIA	11.54
MPDVID-BRI01	VIDRIO 6MM 824*305 REPISA BAR PLEGABLE BRIGIT	5.27
MPDEPJ-VAR00	ESPEJO 4MM 1110*718 ESPEJO DE APARADOR	15.43
MPDEPJ-BRI02	ESPEJO 4MM 722*722 ESPEJO DE CONSOLA BRIGIT	10.29
MPDASI-VAR01	ASIENTO DE SILLA	7.00
MPDASI-BRI01	ASIENTO DE SILLA/ESPALDAR BRIGIT	13.00
MPDCER-ARA06	ARANDELA PLANA 1/4"	0.02
MPDCER-BIS03	BISAGRA ACODADA	0.78
MPDCER-BIS02	BISAGRA HIDRAULICA RECTA	1.21
MPDCER-BIS01	BISAGRA HIDRAULICA SEMICODO	1.25
MPDCER-BISC3	BISAGRA INDUMA PAVONADA 3"	0.47
MPDCER-GAR01	GARRUCHA 2" (50MM)	1.9

MPDCER-PRE01	PORTAREPISA INDUMA PLATEADO	0.06
MPDACM-RES01	RESBALON	0.06
MPDCER-TICB1	TIRADERA BOTON JAS-001 (CLASICA)	0.66
MPDCER-TIC01	TIRADERA JAS-001-96 (CLASICA)	0.92
MPDCER-TTU96	TIRADERA TUBULAR 96-10MM	1.16
MPDCER-TOR02	TORNILLO NEGRO 8X2"	0.015
MPDCER-TOR03	TORNILLO NEGRO 8X1 1/2"	0.010
MPDCER-TOR01	TORNILLO NEGRO 8X1"	0.009
MPDCER-TOR07	TORNILLO NIQUELADO 6X5/8"	0.005
MPDCER-RIT40	RIEL TELESCOPICA PUSH OPEN 400MM	8.04

**Fuente:** Costo de Materias Primas GAOOS MUEBLES

**Elaborado por:** Ing. Fabián Solís

Según el cuadro que antecede podemos observar el costo de la materia prima que se va a utilizar en la producción, que se va a tomar en cuenta para realizar el análisis de costos de producción, igual esto puede variar según los proveedores y nuevas normas de mercado que existan en la fecha que adquisición.

## HOJA DE COSTOS POR PROUDUCTO:

**MUEBLE: APARADOR 3C-3GAV**  
**MODELO: BRIGIT**  
**LINEA: COMEDOR**  
**CODIGO: PTCOM-BR3203**

### SECCION: PREPARACION MADERA

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TABLON F.SANCHEZ 50 "B"	0.10	9.50	TN	0.96
TABLONCILLO F.SANCHEZ 35 "A"	1.33	7.00	TC	9.74
TABLONCILLO F.SANCHEZ 35 "B"	0.16	7.00	TC	1.17
MANO DE OBRA DIRECTA	2.6	2.98	H/H	7.82
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>19.69</b>

### SECCION: MAQUINAS

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				19.69
TABLERO MDF/ENCH.16	0.22	68.11	PL	15.76
TABLERO MDF/ENCH.13	0.35	56.71	PL	21.02
TABLERO MDF/CRUDO 25	0.10	66.08	PL	6.75

TABLERO MDF/CRUDO 15	0.27	32.82	PL	9.21
TABLERO MDF/CRUDO 09	0.10	21.23	PL	2.26
TABLERO MDF/CRUDO 04	0.27	14.48	PL	4.09
TABLERO AGL/MELAM.15	0.15	71.10	PL	11.55
TABLERO AGL/MELAM.06	0.13	35.12	PL	4.72
MANO DE OBRA DIRECTA	2.4	2.68	H/H	6.34
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>101.39</b>

**SECCION: LIJADO DE BANDA**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				101.39
MANO DE OBRA DIRECTA	1.1	2.53	H/H	2.66
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>104.05</b>

**SECCION: LIJADO MANUAL-REVISADO**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				104.05
MANO DE OBRA DIRECTA	1.8	2.53	H/H	4.66
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>108.70</b>

**SECCION: MONTAJE INICIAL**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				108.70
TORNILLO 8X1 1/2"	8	0.01	UN	0.08
TORNILLO 8X2"	8	0.02	UN	0.13
MANO DE OBRA DIRECTA	2.6	2.68	H/H	7.04
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>115.95</b>

**SECCION: LACADO**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				115.95
TINTE		2.50	LT	0.00
SELLO PREPARADO		3.50	LT	0.00
LACA PREPARADA		4.50	LT	0.00
MANO DE OBRA DIRECTA	3.4	2.98	H/H	10.17
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>126.12</b>

**SECCION: MONTAJE FINAL**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL
TOTAL SECCION MP+MO				126.12
TORNILLO 8X1"	12	0.01	UN	0.11
BISAGRA HIDRA SEMICODO	2	1.25	PAR	2.63
RIEL SEMIEXTENSION 400MM	3		PAR	0.00
TORNILLO 6X5/8"	24	0.00	UN	0.12
PORTAREPISA	8	0.06	UN	0.50
TIRADERA TUBULAR 96MM	5	1.16	UN	6.09
MANO DE OBRA DIRECTA	2.5	2.68	H/H	6.71
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>142.28</b>

**SECCION: EMPACADO**

DENOMINACION	CANT	COSTO	UNID	TOTAL	
TOTAL SECCION MP+MO				142.28	
				0.00	
MANO DE OBRA DIRECTA	0.5	2.53	H/H	1.33	
<b>TOTAL SECCION MP+MO</b>				<b>143.61</b>	
<b>TOT M.P.</b>				<b>96.88</b>	<b>108.51</b> Incluido IVA
<b>TOT M.O.</b>				<b>46.73</b>	

**Fuente:** Costo productos por procesos GAOOS MUEBLES

**Elaborado por:** Ing. Fabián Solís

En este cuadro se puede observar cómo se determina el costo por cada uno de los productos, materiales y el tiempo utilizado en cada sección del proceso productivo, es un ejemplo ya que cada uno de los muebles fabricados constan con un estudio de este tipo y podemos determinar a manera más cercana posible los costos generados en la fabricación.

#### **PRECIOS PARA LA VENTA:**

En el cuadro se puede observar la determinación del precio de ventas según su costo unitario, sirve referencia para al momento de determinar los precios de venta, que no pueda estar bajo de los costos que se originan en el proceso productivo, y tener una rentabilidad aceptable para la empresa.



## CUADRO DE PRECIOS PARA LA VENTA:

CODIGO	DESCRIPCION	MODELO	VENTA DIRECTA										COMERCIALIZACION			
			MPD	MOD	CIF	TOT COSTO	COSTO ADM	COSTO VEN	COSTO PRODUCCION	MARG. UTI	PRECIO LOCAL	PRECIO NACIONAL	DSCTO 10%	PRECIO	GANA CON DISTRIB	
					15%	VAR	6%	5%		55%		valor		%		
<b>COMEDOR</b>																
<b>APARADOR</b>			35%	15%	8%		3%	3%		35%	100%					
PTCOM-BR3203	APARADOR 3C-3GAV	BRIGIT	107.13	46.73	23.08	176.94	10.62	8.85	196.40	108.02	<b>304.42</b>	<b>380.52</b>	30.44	<b>274</b>	<b>77.58</b>	39.5%
PTCOM-AD3202	APARADOR 3C-2GAV	ADANA	108.81	46.73	23.33	178.87	10.73	8.94	198.54	109.20	<b>307.74</b>	<b>384.67</b>	30.77	<b>277</b>	<b>78.42</b>	39.5%
<b>ESPEJO DE APARADOR</b>																
PTCOM-BR0400	ESPEJO DE APARADOR	BRIGIT	40.35	15.96	8.45	64.76	3.89	3.24	71.88	39.53	<b>111.41</b>	<b>139.27</b>	11.14	<b>100</b>	<b>28.39</b>	39.5%
<b>MESA COMEDOR</b>																
PTCOM-BR0006	MESA COM. 6P T-LISO	BRIGIT	101.20	41.86	21.46	164.51	9.87	8.23	182.61	100.43	<b>283.04</b>	<b>353.80</b>	28.30	<b>255</b>	<b>72.13</b>	39.5%
PTCOM-AD0016	MESA COM. 6P C-VDR	ADANA	149.63	41.00	28.59	219.22	13.15	10.96	243.33	133.83	<b>377.16</b>	<b>471.45</b>	37.72	<b>339</b>	<b>96.12</b>	39.5%
PTCOM-BA0008	MESA COM. 8P T-LISO	BASTIA	159.21	47.65	31.03	237.89	14.27	11.89	264.06	145.23	<b>409.29</b>	<b>511.61</b>	40.93	<b>368</b>	<b>104.30</b>	39.5%
<b>SILLA</b>																
PTCOM-BR0101	SILLA TAPIZADA	BRIGIT	30.70	22.38	7.96	61.04	3.66	3.05	67.76	37.27	<b>105.02</b>	<b>131.28</b>	10.50	<b>95</b>	<b>26.76</b>	39.5%
PTCOM-AD0100	SILLA	ADANA	22.30	22.38	6.70	51.38	3.08	2.57	57.03	31.37	<b>88.40</b>	<b>110.50</b>	8.84	<b>80</b>	<b>22.53</b>	39.5%
PTCOM-BA0100	SILLA	BASTIA	24.34	22.38	7.01	53.72	3.22	2.69	59.63	32.80	<b>92.43</b>	<b>115.54</b>	9.24	<b>83</b>	<b>23.56</b>	39.5%
<b>DORMITORIO</b>																
<b>CAMA 2.5PL</b>																
PTDOR-AD0002	CAMA 2.5PL	ADANA	123.37	39.90	24.49	187.76	11.27	9.39	208.41	114.63	<b>323.04</b>	<b>403.80</b>	32.30	<b>291</b>	<b>82.32</b>	39.5%
PTDOR-BR0002	CAMA 2.5PL	BRIGIT	117.74	48.82	24.98	191.55	11.49	9.58	212.62	116.94	<b>329.56</b>	<b>411.95</b>	32.96	<b>297</b>	<b>83.99</b>	39.5%
PTDOR-VE0002	CAMA 2.5PL	VERSALLES	125.63	52.38	26.70	204.72	12.28	10.24	227.24	124.98	<b>352.22</b>	<b>440.27</b>	35.22	<b>317</b>	<b>89.76</b>	39.5%
<b>VELADOR</b>																
PTDOR-BR0102	VELADOR 2GAV	BRIGIT	33.01	24.10	8.57	65.67	3.94	3.28	72.89	40.09	<b>112.99</b>	<b>141.23</b>	11.30	<b>102</b>	<b>28.79</b>	39.5%
PTDOR-AD0101	VELADOR 1GAV	ADANA	25.72	17.60	6.50	49.82	2.99	2.49	55.30	30.41	<b>85.71</b>	<b>107.14</b>	8.57	<b>77</b>	<b>21.84</b>	39.5%
PTDOR-VE0102	VELADOR 2GAV-DESAY	VERSALLES	43.77	28.28	10.81	82.86	4.97	4.14	91.98	50.59	<b>142.57</b>	<b>178.21</b>	14.26	<b>128</b>	<b>36.33</b>	39.5%
<b>SEMANERO</b>																
PTDOR-VE0206	SEMANERO 6GAV-DVD	VERSALLES	92.79	47.10	20.98	160.88	9.65	8.04	178.57	98.21	<b>276.79</b>	<b>345.98</b>	27.68	<b>249</b>	<b>70.54</b>	39.5%
PTDOR-AD0206	SEMANERO 6GAV	ADANA	118.22	38.42	23.50	180.14	10.81	9.01	199.95	109.97	<b>309.93</b>	<b>387.41</b>	30.99	<b>279</b>	<b>78.98</b>	39.5%
PTDOR-BR0206	SEMANERO 6GAV-DVD	BRIGIT	114.39	41.23	23.34	178.96	10.74	8.95	198.65	109.26	<b>307.91</b>	<b>384.88</b>	30.79	<b>277</b>	<b>78.47</b>	39.5%
<b>COMPLEMENTO</b>																
<b>CINE EN CASA</b>																
PTCMP-BR0100	BAR PLEGABLE	BRIGIT	198.96	52.85	37.77	289.59	17.38	14.48	321.44	176.79	<b>498.24</b>	<b>622.80</b>	49.82	<b>448</b>	<b>126.97</b>	39.5%
PTCMP-AD0000	CINE EN CASA	ADANA	199.76	43.89	36.55	280.20	16.81	14.01	311.02	171.06	<b>482.08</b>	<b>602.60</b>	48.21	<b>434</b>	<b>122.85</b>	39.5%
PTCMP-BR0000	CINE EN CASA	BRIGIT	230.71	60.60	43.70	335.00	20.10	16.75	371.85	204.52	<b>576.37</b>	<b>720.46</b>	57.64	<b>519</b>	<b>146.88</b>	39.5%
PTCMP-BR0200	CONSOLA CON ESPEJO	BRIGIT	78.56	22.42	15.15	116.13	6.97	5.81	128.90	70.90	<b>199.80</b>	<b>249.75</b>	19.98	<b>180</b>	<b>50.92</b>	39.5%
PTCMP-AD0300	ESPEJO DE PIE	ADANA	114.33	23.08	20.61	158.03	9.48	7.90	175.41	96.48	<b>271.89</b>	<b>339.86</b>	27.19	<b>245</b>	<b>69.29</b>	39.5%
<b>SALA</b>																
<b>MESA DE CENTRO</b>																
PTSAL-BA0000	MESA DE CENTRO 900X900	BASTIA	46.12	28.36	11.17	85.66	5.14	4.28	95.08	52.30	<b>147.38</b>	<b>184.22</b>	14.74	<b>133</b>	<b>37.56</b>	39.5%
PTSAL-BR0002	MESA DE CENTRO 1100X650	BRIGIT	75.67	25.27	15.14	116.09	6.97	5.80	128.86	70.87	<b>199.73</b>	<b>249.66</b>	19.97	<b>180</b>	<b>50.90</b>	39.5%

Fuente: Propuesta de Ventas de por costos GAOOS MUEBLES

Elaborado por: Ing. Fabián Solís

### 2.4.2 CICLO DE PRODUCCION

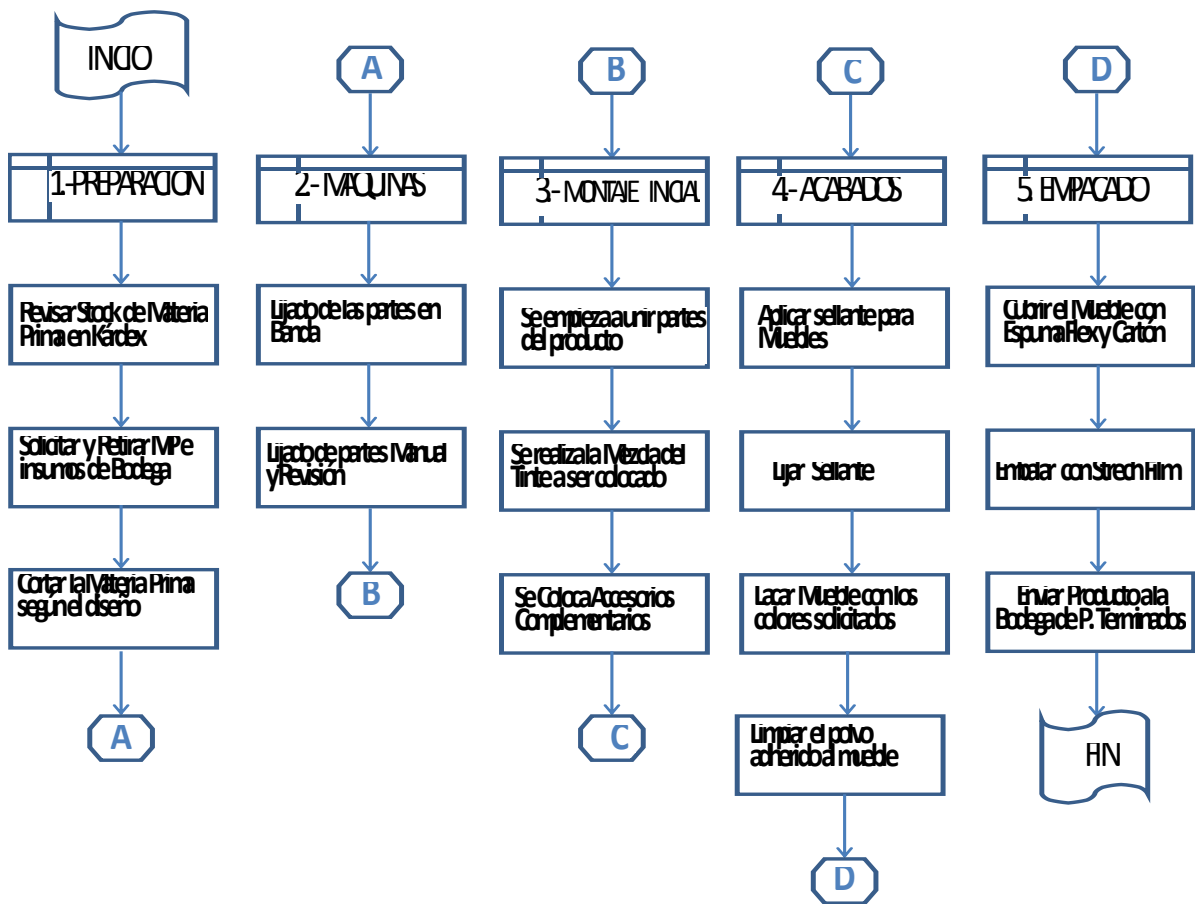
CODIGO	DESCRIPCION	MODELO	MANUFACTURA														ACABADOS										TOTAL HORAS	CAP MEN 1280					
			PREPARACION			TOT PR	MAQUINADO						TOT MAQ	LJ BANDA			TOT LJ	LJ MANUAL			TOT MI	TOT MI	LACADO			TOT LAC				TOT MF	TOT MF	EMP	TOT EMP
			TR	CA	CE		E	P	TU	TA	R	SC		LB	LR	LT		LB	LM	RV			LM	MI	T/S								
<b>COMEDOR</b>																																	
<b>APARADOR</b>																																	
PTCOM-BR3203	APARADOR 3C-3GAV	BRIGIT	1.25	0.75	0.5	2.63	0.75	1.0	0.5																					17.06	75	UN	
PTCOM-AD3202	APARADOR 3C-2GAV	ADANA	1.0	0.5	0.5	2.1	0.5	1.0	0.5																					14.70	87	UN	
<b>ESPEJO DE APARADOR</b>																																	
PTCOM-BR0400	ESPEJO DE APARADOR	BRIGIT	0.5	0.25	0.25	1.05	0.25	0.25	0.25																					5.78	222	UN	
<b>MESA COMEDOR</b>																																	
PTCOM-BR0006	MESA COM. 6P T-LISO	BRIGIT	2	1	0.75	3.94	0.75	1																						15.23	84	UN	
PTCOM-AD0016	MESA COM. 6P C-VDR	ADANA	1	0.75	0.5	2.36	0.75	0.75																						14.70	87	UN	
PTCOM-BA0008	MESA COM. 8P T-LISO	BASTIA	1.5	1	0.75	3.41	1	1																						17.06	75	UN	
<b>SILLA</b>																																	
PTCOM-BR0101	SILLA TAPIZADA	BRIGIT	0.75	0.25	0.25	1.31	0.5	0.75				0.25	1.58	0.75																8.14	157	UN	
PTCOM-AD0100	SILLA	ADANA	0.75	0.25	0.25	1.31	0.5	0.75				0.25	1.58	0.75																8.14	157	UN	
PTCOM-BA0100	SILLA	BASTIA	0.75	0.25	0.25	1.31	0.5	0.75				0.25	1.58	0.75																8.14	157	UN	
<b>DORMITORIO</b>																																	
<b>CAMA 2.5PL</b>																																	
PTDOR-AD0002	CAMA 2.5PL	ADANA	1	0.75	0.5	2.36	1	1	0.25																					14.44	89	UN	
PTDOR-BR0002	CAMA 2.5PL	BRIGIT	2	1	0.75	3.94	1	1	0.75			0.75	3.68	0.75																17.59	73	UN	
PTDOR-VE0002	CAMA 2.5PL	VERSALLES	2	1.25	0.75	4.2	1	1	1				3.15	1																18.90	68	UN	
<b>VELADOR</b>																																	
PTDOR-BR0102	VELADOR 2GAV	BRIGIT	0.75	0.5	0.25	1.58	0.5	0.25	0.25				0.25	1.31	0.5															8.66	148	UN	
PTDOR-AD0101	VELADOR 1GAV	ADANA	0.5	0.25	0.25	1.05	0.25	0.25	0.25				0.79	0.25																	6.30	203	UN
PTDOR-VE0102	VELADOR 2GAV-DESAY	VERSALLES	0.75	0.5	0.25	1.58	0.5	0.5	1				2.1	0.5																10.24	125	UN	
<b>SEMANERO</b>																																	
PTDOR-VE0206	SEMANERO 6GAV-DVD	VERSALLES	1.5	0.75	0.75	3.15	1	0.75	0.75		0.25	2.89	0.75																	17.06	75	UN	
PTDOR-AD0206	SEMANERO 6GAV	ADANA	0.75	0.5	0.5	1.84	1	0.5	0.5				2.1	0.75																13.91	92	UN	
PTDOR-BR0206	SEMANERO 6GAV-DVD	BRIGIT	1	0.5	0.5	2.1	1	0.75	0.5				2.63	0.75																14.96	86	UN	
<b>COMPLEMENTO</b>																																	
<b>CINE EN CASA</b>																																	
PTCMP-BR0100	BAR PLEGABLE	BRIGIT	1.25	0.75	0.5	2.63	0.75	1	1				0.25	3.15	1.5															19.16	67	UN	
PTCMP-AD0000	CINE EN CASA	ADANA	0.75	0.5	0.25	1.58	0.75	1	0.5				2.36	2																16.01	80	UN	
PTCMP-BR0000	CINE EN CASA	BRIGIT	1	0.75	0.75	2.63	1	1	0.5				2.63	2.5																22.05	58	UN	
PTCMP-BR0200	CONSOLA CON ESPEJO	BRIGIT	0.75	0.25	0.25	1.31	0.5	0.25	0.5				1.31	0.75																8.14	157	UN	
PTCMP-AD0300	ESPEJO DE PIE	ADANA	0.5	0.25	0.25	1.05	0.5	0.5	0.5				1.58	0.5																8.40	152	UN	
<b>SALA</b>																																	
<b>MESA DE CENTRO</b>																																	
PTSAL-BA0000	MESA DE CENTRO 900X900	BASTIA	1	0.75	0.5	2.36	1	0.75					1.84	0.75																10.24	125	UN	
PTSAL-BR0002	MESA DE CENTRO 1100X650	BRIGIT	0.5	0.5	0.25	1.31	0.75	1	0.25				2.1	0.75																9.19	139	UN	

Fuente: Ciclo de Producción de GAOOS MUEBLES

Elaborado por: Ing. Fabián Solís

La empresa GAOOS MUEBLES, realiza su ciclo de producción de acuerdo a cuadro de tiempos que se estiman se utilizaran en la fabricación de muebles, que sirve de referencia para determinar un costo real de mano de obra por tiempo utilizado en Hora Hombre.

## PRODUCCION



**Fuente:** Proceso de Producción GAOOS MUEBLES

**Elaborado por:** Ing. Fabián Solís

El grafico determina los procesos de producción en cada una de las secciones desde la preparación de la madera hasta llegar el producto terminado a las bodegas para su empaquetado y enviado a los almacenes para la puesta a la venta.

### 2.4.3 Indicadores de producción:

Los indicadores de producción son un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen bajo su responsabilidad el aumentar los rendimientos:

La empresa GAOOS MUEBLES, dentro de su análisis de producción utilizará los siguientes indicadores:

- INDICE DE PRODUCTIVIDAD:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

- INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA

$$\frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Produccion}}{\text{Costo Hora Mano de Obra} * \text{Nº de Horas Empleadas}}$$

- INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE MATERIA PRIMA

$$\frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Produccion}}{\text{Costo Total de Materia Prima}}$$

- INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL

$$\frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Produccion}}{\text{Costo M.O} + \text{Costo Mat. Prim.} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$

- PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\frac{\text{Costo Fijo Total (CFT)}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

### **3. Propuesta: Herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa GAOOS Muebles:**

#### **Análisis de la situación financiera:**

Los estados financieros de la empresa GAOOS Muebles, es la base principal para la toma de decisiones en relación a las ventas de los artículos, así como los gastos y costos en que incurren tanto en su producción y distribución.

#### **Información Financiera:**

Enfocándonos la investigación en la información financiera de la Empresa GAOOS del Sector Industrial de Muebles, específicamente del año 2014, se observa a continuación los estados financieros, elaborados en base a datos proporcionados por la empresa (ANEXO 1).

En el cuadro 1 el Costo de Producción, es para la manufactura de Aparadores, Jgo. de Comedores y Jgos. de Dormitorios, tomando de base las ventas que se realizaron durante el año 2014.

**Cuadro 1.**  
**GAOOS MUEBLES**  
**ESTADO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS**  
 Cortado al 31 de Diciembre del 2014

DESCRIPCION	AÑO 2014	%
Materias primas utilizadas	94,990.35	67.51
Mano de obra	45,136.24	32.08
Costo indirecto de fabricación aplicado	12,716.69	9.04
= Costos de Producción del periodo	<u>152,843.28</u>	
+ Inventario Inicial productos en proceso	0.00	0.00
= Costo de productos en proceso	<u>152,843.28</u>	
- Inventario Final productos en proceso	0.00	0.00
= Costos de Productos Terminados	<u>152,843.28</u>	
+ Inventario Inicial productos terminados	0.00	0.00
= Costos de Productos disponibles para la venta	<u>152,843.28</u>	
- Inventario Final de productos terminados	12,138.00	8.63
= Costo de productos vendidos	<u>140,705.28</u>	
+ Variaciones desfavorables	0.00	0.00
- Variaciones favorables	0.00	0.00
= Costo de Ventas	<u>140,705.28</u>	

*Fuente: Datos proporcionados por la Empresa GAOOS Muebles*

*Elaborado por: Marcelo Guzmán*

**Cuadro 2.**  
**GAOOS MUEBLES**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
Al 31 de diciembre 2014

DESCRIPCION	AÑO 2014	% VENTAS
<b>(+) INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
Ventas	213,136.00	100%
Devoluciones en ventas	0.00	
Transporte en ventas	0.00	
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>213,136.00</b>	<b>100%</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>140,705.28</b>	<b>66.02%</b>
Mercaderías Inventario Inicial	9,425.30	
compras	143,417.98	
-Descuento en compras	0.00	
-Devolucion en compras	0.00	
-Transporte en compras	0.00	
Mercaderías Inventario Final	-12,138.00	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>72,430.72</b>	<b>33.98%</b>
<b>(-) GASTOS</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>20,482.34</b>	<b>9.61%</b>
Sueldos y salarios personal administrativo	13,458.00	
Luz, agua y telefono	561.82	
Impuestos	423.18	
Seguros	2,428.00	
Depreciacion de equipos de oficina	789.36	
Generales de Administración	2,821.98	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>34,548.82</b>	<b>16.21%</b>
Sueldos y salarios comision ventas	26,916.00	
Publicidad y Propaganda	2,686.41	
Luz, agua y telefono	1,618.25	
Gastos Generales de Ventas	3,328.16	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>386.25</b>	<b>0.18%</b>
Comisiones Bancarias	386.25	
Total Gastos de operacion:	55,417.41	
<b>Utilidad Bruta en operación:</b>	<b>17,013.31</b>	
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	
Comisiones ganadas	0.00	
<b>Utilidad del ejercicio antes de participacion e impuestos</b>	<b>17,013.31</b>	<b>7.98%</b>
-15% Utilidades a trabajadores	0.00	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>17,013.31</b>	<b>7.98%</b>
- Impuesto a la renta	525.80	0.25%
<b>Utilida Liquida del ejercicio</b>	<b>16,487.51</b>	<b>7.74%</b>

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa GAOOS Muebles

Elaborado por: Marcelo Guzmán

La estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa GAOOS Muebles, es adecuada, por cuanto los gastos de operación \$ 55.417,41 (gastos de administración + Gastos de ventas + gastos financieros) representa el 26% de la utilidad bruta en ventas \$213.136,00.

De lo anteriormente expuesto, se puede deducir que los gastos de operación son controlados y esto incide directamente en los resultados de la compañía, los mismos que son alentadores, puesto que son de \$ 16.487,51 en el año 2014

Como se puede observar en el cuadro 2, los costos de ventas cubren más del 66% de las ventas netas, esto es derivado a que la producción es muy alta en comparación con el consumo, sin tomar en cuenta que tienen en bodega inventario terminado, dejando de obtener ganancia por la venta de los mismos. Sus gastos administrativos y de ventas son un tanto significativos, ya que representan el 26% de las ventas netas, esto se debe a la cantidad de personal en dichas áreas y por consecuencia, se debería revisar si la cantidad de empleados es necesaria para dichas áreas.

### 3.1 Análisis e interpretación de los estados financieros:

#### 3.1.1 Índices y razones financieras:

Tomando de base los estados financieros de la Empresa GAOSS Muebles del año 2014 (Ver Anexo 1) se puede establecer la forma en que la empresa ha funcionado de acuerdo a su productividad.

##### 1.- Rentabilidad sobre las Ventas Netas

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas Netas} = \frac{16,487.51}{213,136.00} = 0.08 = 8\%$$



**Interpretación:** Durante el año 2014, la utilidad neta sobre las ventas netas de la empresa es del 8%, se considera que esta utilidad es buena para el tipo de operación que realiza la compañía.

## 2.- Margen Bruto en Ventas

$$\text{Margen Bruto en Ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Bruto en Ventas} = \frac{72,430.72}{213,136.00} = 0.34 = 34\%$$

**Interpretación:** La utilidad obtenida de las ventas, durante el ejercicio económico 2014 es del 34%, es decir que por cada dólar de venta se obtiene 0.34 dólares; o dicho de otra manera por cada 100 dólares de venta se obtiene \$ 34 dólares de utilidad bruta, faltando deducir los gastos, participación empleado e impuestos que disminuye el resultado del ejercicio económico.

## 3.- Índice de Gastos de Operación

$$\text{Índice de Gastos de Oper.} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Índice de Gastos de Oper.} = \frac{55,417.41}{213,136.00} = 0.26 = 26\%$$

**Interpretación:** Los gastos de operación del año 2014 en relación con las ventas netas representa el 26%, es decir que para vender esa cantidad la empresa tuvo que incurrir en gastos en una proporción del 26% del total.

#### 4.- Rotación de Inventarios

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{140,705.28}{12,138.00} = 11.59 = 12 \text{ días}$$

**Interpretación:** Los inventarios de mercaderías durante el año 2014 tuvieron una rotación cada 12 días.

<b>Cuadro 3.</b>		
<b>GAOOS MUEBLES</b>		
<b>INDICES FINANCIEROS</b>		
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>UM</b>	<b>AÑO 2014</b>
Rentabilidad	Dólar	8%
Margen Bruto	Dólar	34%
Indice Gastos de Oper.	Dólar	26%
Rotación de Inventarios	Veces	12

*Elaborado por: Marcelo Guzmán*

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al calcular las razones financieras, se puede afirmar que la empresa presenta una rentabilidad considerable en el año 2014, lo que indica que actualmente cuenta con capacidad para cubrir sus deudas.

El margen bruto de utilidad también es muy óptimo, ya que por cada 100 dólares de venta se obtiene \$ 34 dólares de utilidad bruta.

Los inventarios, rotan en el 2014 12 veces lo cual resultan suficientes para este tipo de empresas.

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

## GAOOS MUEBLES

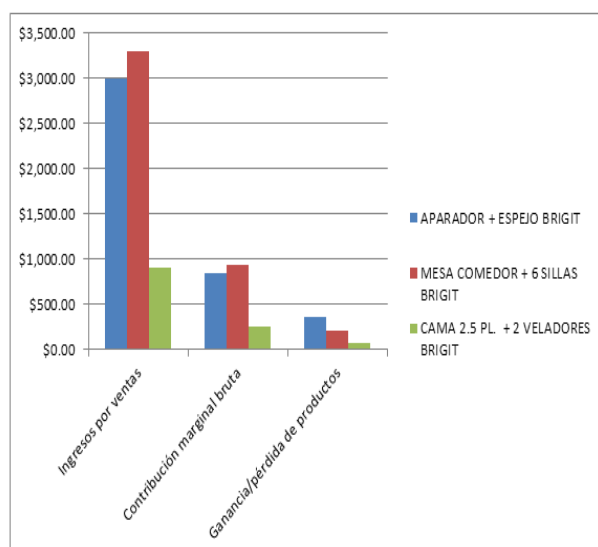
### Análisis de Rentabilidad de los Productos

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias	Ingresos por ventas	CMV*	Contribución marginal bruta	Contribución marginal en %	COSTO IND. FAB	Costos Fijo	Costos de ventas	Ganancia/pérdida de productos	Margen bruto
APARADOR + ESPEJO BRIGIT	\$374.00	\$268.28	8	\$2,992.00	\$2,146.24	\$845.76	28%	\$23.08	\$314.96	\$149.60	\$358.12	12.0%
MESA COMEDOR + 6 SILLAS BRIGIT	\$825.00	\$589.17	4	\$3,300.00	\$2,356.68	\$943.32	29%	\$21.46	\$551.63	\$165.00	\$205.23	6.2%
CAMA 2.5 PL. + 2 VELADORES BRIGIT	\$451.00	\$323.22	2	\$902.00	\$646.44	\$255.56	28%	\$24.98	\$118.19	\$45.10	\$67.29	7.5%
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	<b>\$7,194.00</b>	<b>\$5,149.36</b>	<b>\$2,044.64</b>	<b>28%</b>	<b>\$69.52</b>	<b>\$984.78</b>	<b>\$359.70</b>	<b>\$630.64</b>	<b>8.8%</b>

\* CMV: Costo de mercaderías vendidas antes de los costos de ventas y marketing.

#### COMENTARIO:

El presente cuadro ilustra un análisis de rentabilidad de cada uno de los productos de mayor rotación, en donde se puede apreciar que el producto más rentable es la producción y venta de los Aparadores con Espejo modelo Brigit el cual tiene un margen bruto del 12%, de igual manera se puede determinar que el Juego de Comedor y de Dormitorio tienen un nivel inferior de margen, no demuestra pérdida pero debemos tratar de incrementar y alcanzar el mismo nivel que los Aparadores. Para esto es recomendable revisar y disminuir los costos de producción.



#### COMENTARIO:

Como podemos observar el gráfico nos indica el nivel de ingresos que tenemos en cada uno de los productos, al igual que el nivel de contribución y pérdidas o ganancias en cada uno de los ítems.

## 3.2 Análisis de las relaciones del Costo – Volumen – Utilidad

### 3.2.1) MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE

Margen de Contribucion Total
Ventas

$$\text{En donde:} = \frac{\$2,044.64}{\$7,194.00} = 28\%$$

INTERPRETACION: Por cada dólar de venta, se contribuye con un 28% para cubrir costos fijos y obtener una utilidad. En otras palabras, cada dólar de venta contribuye con veinte y ocho centavos para cubrir costos fijos y obtener una utilidad

### 3.2.2) ANALISIS PUNTO DE EQUILIBRIO

#### 3.2.2.1.) PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES MONETARIOS

##### 3.2.2.1.1. Punto de Equilibrio en Valores Monetarios - APARADORES CON ESPEJO BRIGIT

Costo Fijo
1 - $\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}$

$$\text{En donde:} = \frac{984.78}{1 - \frac{2.146.24}{2.992.00}} = \frac{984.78}{0.282673} = \$ 3,483.81$$

INTERPRETACION: La Mueblería GAOOS, tiene que vender \$ 3.483.81 en Aparadores para alcanzar el punto de equilibrio. Es decir que en este rubro los ingresos son igual a los costos, por lo tanto para tener una ganancia la empresa debería vender sobre el valor de PE.

##### 3.2.2.1.2. Punto de Equilibrio en Valores Monetarios - JGO. DE COMEDOR BRIGIT

$$\frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}} = \frac{984.78}{1 - \frac{2.356.68}{3.300,00}} = \frac{984.78}{0.285855} = \$ 3,445.04$$

INTERPRETACION: La Mueblería GAOOS, tiene que vender \$ 3.455,37, en Jgo. de Comedores para alcanzar el punto de equilibrio. Es decir que en este rubro los ingresos son igual a los costos, por lo tanto para tener una ganancia la empresa debería vender sobre el valor de PE.

### **3.2.2.1.3. Punto de Equilibrio en Valores Monetarios - JGO. DE DORMITORIO**

$$\frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}} = \frac{984.78}{1 - \frac{646.44}{902,00}} = \frac{984.78}{0.283326} = \$ 3,475.78$$

**INTERPRETACION:** La Mueblería GAOOS, tiene que vender \$ 3.475,78 en Jgo. de Dormitorio para alcanzar el punto de equilibrio. Es decir que en este rubro los ingresos son igual a los costos, por lo tanto para tener una ganancia la empresa debería vender sobre el valor de PE.

### **3.2.2.) PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES UNITARIOS**

COSTO FIJO TOTAL
PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO

#### **3.2.2.1.- Punto de Equilibrio en Valores Unitarios - APARADORES CON ESPEJO BRIGIT**

$$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{984.78}{374 - 268.28} = \frac{984.78}{105.72} = 9.31 = 9 \text{ unidades}$$

**INTERPRETACION:** El punto de equilibrio de los Aparadores Brigit es de 9 unidades al mes, es decir se necesita vender 9 Aparadores Brigit para que los ingresos sean igual a los costos; por lo tanto a partir de 10 AB, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que al vender 8 AB significaría pérdida.

#### **3.2.2.2.- Punto de Equilibrio en Valores Unitarios - JGO. DE COMEDOR BRIGIT**

$$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{\$984.78}{825 - 589.17} = \frac{984.78}{235.83} = 4.18 = 4 \text{ unidades}$$

**INTERPRETACION:** El punto de equilibrio de los Comedores Brigit es de 4 unidades al mes, es decir se necesita vender 4 Comedores Brigit para que los ingresos sean igual a los costos; por lo tanto a partir de 5 CB, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que al vender 3 CB significaría pérdida.

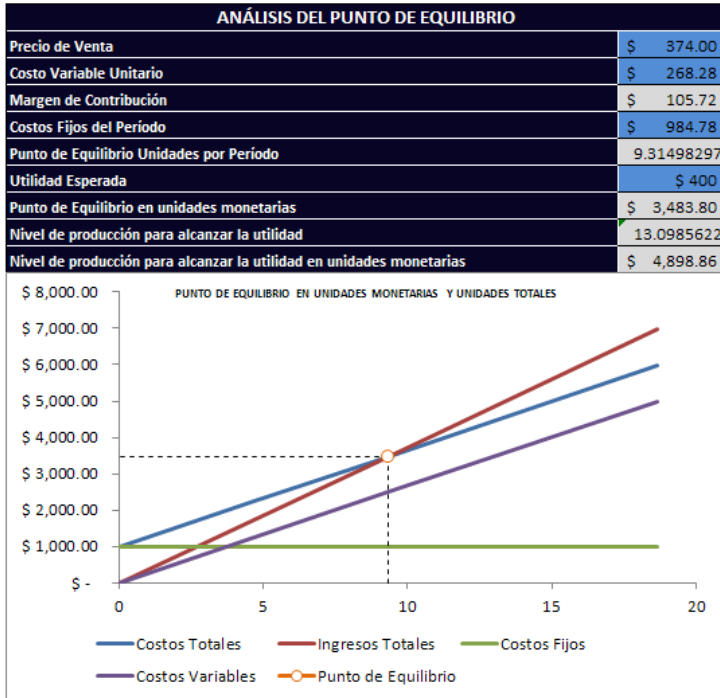
#### **3.2.2.3.- Punto de Equilibrio en Valores Unitarios - JGO. DE DORMITORIO BRIGIT**

$$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{\$984.78}{451 - 323.22} = \frac{984.78}{127.78} = 7.71 = 8 \text{ unidades}$$

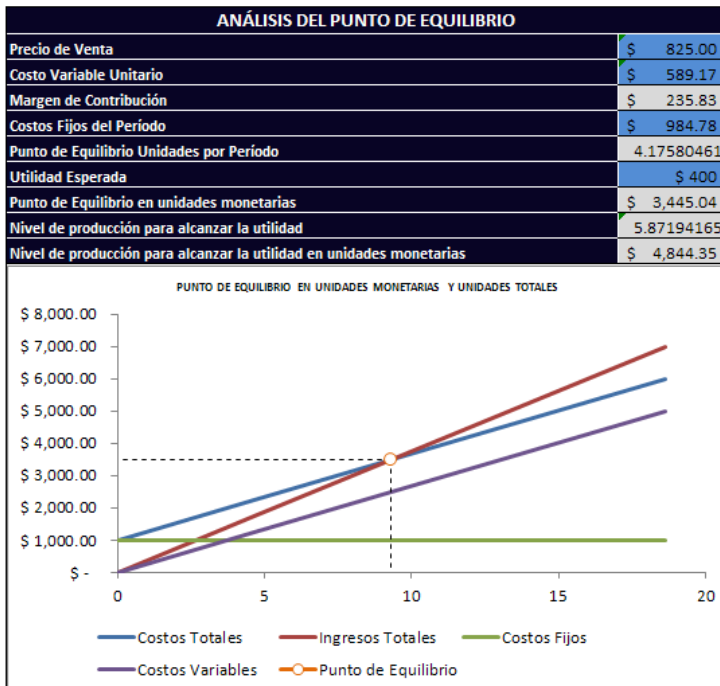
**INTERPRETACION:** El punto de equilibrio de los Jgos. de Dormitorios Brigit es de 8 unidad al mes, es decir se necesita vender 8 Jgo. de Dormitorio Brigit para que los ingresos sean igual a los costos; por lo tanto a partir de 9 DB, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que al vender 7 DB significaría pérdida.

### 3.2.3.) PUNTO DE EQUILIBRIO EN FORMA GRAFICA

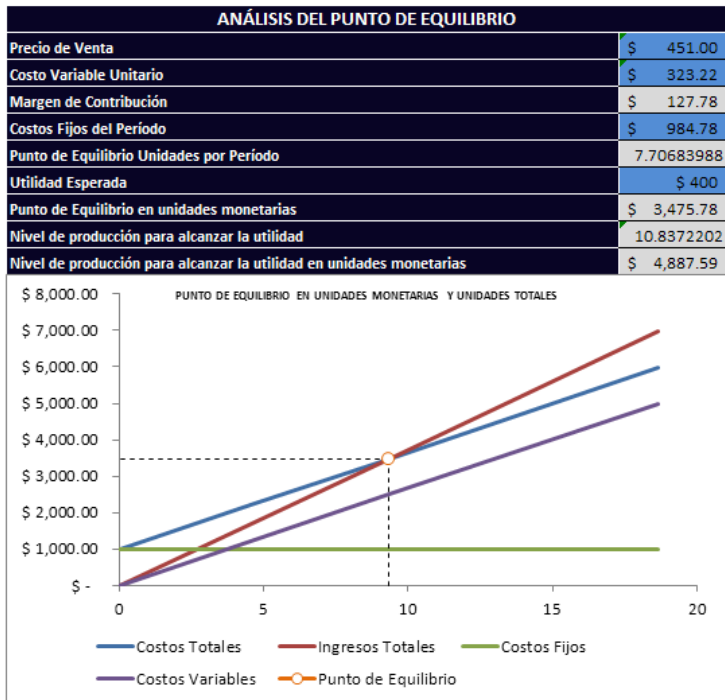
#### 3.2.3.1 Representación Gráfica PE Aparador con Espejo Brigit



#### 3.2.3.2 Representación Gráfica PE Jgo. Comedor Brigit



### 3.2.3.2 Representación Gráfica PE Jgo. Dormitorio Brigit



### 3.2.4 Punto de Equilibrio Total en valores Monetario:

$$\frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{En donde: } = \frac{2954.59}{1 - \frac{5.149,36}{7.194,00}} = \frac{2954.59}{0.284} = \$ 10,403.49$$

**INTERPRETACION:** La Mueblería GAOOS, tiene que vender al mes un total \$ 10.403,49 para alcanzar el punto de equilibrio. Es decir que en este rubro los ingresos son igual a los costos, por lo tanto para tener una ganancia la empresa debería vender sobre el valor de PE.

### 3.3 Fijación de Precios

La fijación de precios es una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene una compañía. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición.

Para la fijación de precios consideraremos los siguientes métodos:

**En Base al Costo:** se toma en cuenta el margen de contribución, o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Se debe usar en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad. Su fórmula es:

$$\text{Costos directos de Fabricación} + \text{Margen de Contribución} = \text{Precio de venta}$$

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

$$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

**En Base al Retorno Meta sobre la Inversión:** para establecer este tipo de precios, se usa una fórmula de punto de equilibrio. Se deben conocer los costos y gastos necesarios para introducir el producto y la tasa de rendimiento deseada. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Costo Fijo} + \text{Rendimiento Deseado}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

El punto de equilibrio que se obtiene es en unidades y la decisión aquí consiste en determinar si esta meta de producción y ventas es razonable, para saber si se pueden esperar esas ganancias.



**En Base a la Demanda:** la curva de demanda presenta la relación entre el precio y la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar. A mayor precio será menor la cantidad. Lo que se debe buscar es el cruce de la demanda con el de la curva de oferta (punto de equilibrio), que son las diferentes cantidades que el productor está dispuesto a ofrecer a cada nivel de precio. Si el precio de equilibrio está muy alejado del precio al cuál se planea vender y la cantidad es muy diferente a la marcada por las curvas, los productores podrán tener pérdidas y acumulación de inventarios.

Obviamente, el precio de un producto puede variar en base a factores como la estacionalidad, el prestigio de la marca o del bien. Existe un factor más, que puede interpretarse desde el aspecto psicológico, que es la fijación de precio en un número par o impar, aunque se duda que los compradores respondan a diferencias tan pequeñas.

### 3.4 Determinación y Análisis de la Utilidad

Para el análisis de la utilidad de la Empresa GAOOS Muebles, partiremos de la tabla inicial y aplicaremos variaciones tanto en los precios como en los costos, con el fin de determinar los factores que puede provocar un incremento, como un decremento en la utilidad.

#### 3.4.1 Determinación de la Utilidad con Datos Reales

##### Análisis de Rentabilidad de los Productos

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias	Ingresos por ventas	CMV*	Contribución marginal bruta	Contribución marginal en %	COSTO IND. FAB	Costos Fijo	Costos de ventas	Ganancia/pérdida de productos	Margen bruto
APARADOR + ESPEJO BRIGIT	\$374.00	\$268.28	8	\$2,992.00	\$2,146.24	\$845.76	28%	\$23.08	\$314.96	\$149.60	\$358.12	12.0%
MESA COMEDOR + 6 SILLAS BRIGIT	\$825.00	\$589.17	4	\$3,300.00	\$2,356.68	\$943.32	29%	\$21.46	\$551.63	\$165.00	\$205.23	6.2%
CAMA 2.5 PL. + 2 VELADORES BRIGIT	\$451.00	\$323.22	2	\$902.00	\$646.44	\$255.56	28%	\$24.98	\$118.19	\$45.10	\$67.29	7.5%
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	<b>\$7,194.00</b>	<b>\$5,149.36</b>	<b>\$2,044.64</b>	<b>28%</b>	<b>\$69.52</b>	<b>\$984.78</b>	<b>\$359.70</b>	<b>\$630.64</b>	<b>8.8%</b>

### 3.4.2 Determinación de la Utilidad con un Incremento del 10% en los Precios sin modificar los Costos

#### Análisis de Rentabilidad de los Productos

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias	Ingresos por ventas	CMV*	Contribución marginal bruta	Contribución marginal en %	COSTO IND. FAB	Costos Fijo	Costos de ventas	Ganancia/pérdida de productos	Margen bruto
APARADOR + ESPEJO BRIGIT	\$411.40	\$268.28	8	\$3,291.20	\$2,146.24	\$1,144.96	35%	\$23.08	\$314.96	\$164.56	\$642.36	19.5%
MESA COMEDOR + 6 SILLAS BRIGIT	\$907.50	\$589.17	4	\$3,630.00	\$2,356.68	\$1,273.32	35%	\$21.46	\$551.63	\$181.50	\$518.73	14.3%
CAMA 2.5 PL. + 2 VELADORES BRIGIT	\$496.10	\$323.22	2	\$992.20	\$646.44	\$345.76	35%	\$24.98	\$118.19	\$49.61	\$152.98	15.4%
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	<b>\$7,913.40</b>	<b>\$5,149.36</b>	<b>\$2,764.04</b>	<b>35%</b>	<b>\$69.52</b>	<b>\$984.78</b>	<b>\$395.67</b>	<b>\$1,314.07</b>	<b>16.6%</b>

### 3.4.2 Determinación de la Utilidad con un Incremento del 10% en los Costos Fijos y Variables sin modificar los Precios

#### Análisis de Rentabilidad de los Productos

Nombre del producto	Precio	Costo unitario	Ventas unitarias	Ingresos por ventas	CMV*	Contribución marginal bruta	Contribución marginal en %	COSTO IND. FAB	Costos Fijo	Costos de ventas	Ganancia/pérdida de productos	Margen bruto
APARADOR + ESPEJO BRIGIT	\$374.00	\$295.11	8	\$2,992.00	\$2,360.86	\$631.14	21%	\$25.39	\$346.46	\$149.60	\$109.69	3.7%
MESA COMEDOR + 6 SILLAS BRIGIT	\$825.00	\$648.09	4	\$3,300.00	\$2,592.35	\$707.65	21%	\$23.61	\$606.79	\$165.00	-\$87.75	-2.7%
CAMA 2.5 PL. + 2 VELADORES BRIGIT	\$451.00	\$355.54	2	\$902.00	\$711.08	\$190.92	21%	\$27.48	\$130.01	\$45.10	-\$11.67	-1.3%
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	<b>\$7,194.00</b>	<b>\$5,664.30</b>	<b>\$1,529.70</b>	<b>21%</b>	<b>\$76.47</b>	<b>\$1,083.26</b>	<b>\$359.70</b>	<b>\$10.27</b>	<b>0.1%</b>

**INTERPRETACION** En el cuadro 3.4.2 se puede observar que al incrementar el nivel de precios y mantener los costos fijos y variables constantes el margen de utilidad se ve afectado con un crecimiento en todos sus ítems.

Mientras que el cuadro 3.4.3 se puede observar que al incrementar los costos fijos y variables y mantener constante los precios, se produce que el margen de utilidad baje completamente hasta alcanzar una pérdida en 2 de los 3 ítems.

**CONCLUSION** La utilidad de la empresa tiene mayor impacto al realizar un incremento en los precios, y por el contrario será más sensible a un incremento en los costos y mantener fijos los precios, este fenómeno puede conllevar hasta el cierre de la empresa.

## **CONCLUSIONES:**

Sobre la base de las reflexiones teóricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de análisis se arribaron a las siguientes conclusiones:

- 1.** Por medio del diagnóstico de la situación actual de la empresa GAOOS Muebles en el área referenciada, se determina que las herramientas de análisis financiero utilizadas actualmente, como la interpretación del estado de resultados en forma vertical; cálculo e interpretación de indicadores; análisis de indicadores específicos (costo-volumen-utilidad); y proyección de estados con escenarios, son muy importante para el empresario en la toma de decisiones.
- 2.** Por medio del análisis del costo, beneficio y utilidad se logra el examen sistemático de las relaciones existentes entre precios, ventas, volumen, costos, gastos y utilidades para consolidar los precios de venta, en la aplicación de la mercadotecnia que actualmente proporciona el caso en mención.
- 3.** La Empresa GAOOS Muebles presenta eficientes indicadores de rentabilidad, margen bruto, índice de gastos de operación y rotación de inventarios, lo que unido a efectiva administración ha logrado irse introduciendo cada vez más dentro del mercado cuencano.
- 4.** De igual manera el estudio realizado a tres de los productos fabricados por la empresa nos demuestra un aceptable margen bruto lo cual conlleva a la obtención de buenos resultados para la empresa.
- 5.** La empresa carece de una estructura organizativa que contenga un departamento financiero - Contable que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos.
- 6.** Los inventarios responden a las necesidades de la empresa, ocurriendo un buen abastecimiento hacia el mercado y alcanzando una rotación equilibrada.
- 7.** La empresa carece de políticas de administración, financiera que le posibiliten prever el futuro financiero de la misma.

**8.** La validez de la investigación se demuestra con la aplicación de las estrategias dentro de las áreas claves de resultados económicos y financieros se logran mejorar los niveles de riesgo, rendimiento, solvencia, liquidez y autonomía, alcanzando una eficaz y eficiente gestión económica y financiera en la empresa GAOOS Muebles.

**9.** Con el análisis y ejemplo del estudio desarrollado, se sientan las bases para proponer, realizar e implementar un modelo estándar de métodos y técnicas para el análisis y estudio financiero de la empresa GAOOS Muebles.

## **RECOMENDACIONES:**

Con el propósito de que la Dirección de la Empresa GAOOS Muebles adopte políticas que contribuyan a la administración eficiente de los recursos económicos y financieros, recomendamos:

- 1.** Proponer a la Gerencia de la Empresa GAOOS Muebles, la aplicación de estos métodos y técnicas de análisis, que muestren la situación económica financiera de la entidad y le permita la eficiencia del proceso de toma de decisiones.
- 2.** Continuar con la evaluación financiera y económica de la gestión empresarial, con el sano propósito de mejorar y contribuir a que la gestión administrativa – financiera alcance las metas y objetivos predeterminados por la organización.
- 3.** La Empresa GAOOS Muebles, debe desarrollar una adecuada gestión financiera para llevar a cabo su misión y actividad fundamental con resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros.
- 4.** El control interno de los inventarios en base de métodos de valuación y registro oportuno, permitirá a la empresa contar con stocks suficientes, lo que redundará en la satisfacción de los clientes, ya que se podrá contar con cantidades mínimas, máximas y críticas, evitando la amortización y deterioros.
- 5.** La implementación de políticas de carácter financiero, permitirá que la empresa cuente con una herramienta de gestión que le posibilite prever el futuro financiero de la misma a través de la planificación.
- 6.** Se deben aplicar e implementar herramientas de análisis financiero, horizontal y vertical, con el fin de observar el comportamiento de cada uno de los rubros económicos, que apoyen y fortalezcan las decisiones gerenciales.
- 7.** La empresa GAOOS Muebles debe evaluar en forma mensual, trimestral y anual su posición financiera, aplicando para ello los diferentes métodos de análisis que se dan en esta investigación con los parámetros proporcionados, para que detecten áreas críticas, y efectúen las correcciones necesarias oportunamente.

**8.** Diseñar e implementar la técnica del costo, beneficio y utilidad, con el fin de incrementar las ventas, utilidades y por ende la rentabilidad de GAOOS Muebles, estableciendo límites y márgenes económicos aceptables.

## BIBLIOGRAFIA:

Amat, Oriol, costes de calidad y de no calidad / Oriol Amat. (2000).

Arthur A, Thompson Jr. Administracion Estratégica, Teoría y casos decimoquinta edición

Edward J. Hay, Justo a Tiempo, La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva.

García Mendoza, Alberto, Contabilidad de Costos, 2009.

Laborda Castillo, Leopoldo, Fundamentos de Gestión Empresarial, Teoría y Practica desde un enfoque sistémico.

Horngren y otros. (2002). Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. México: Prentice Hall

Ortiz Amaya, Héctor, Análisis Financiero Aplicado y principios de la Administracion Financiera 13.a. Edición.

Polimeni Ralph S. y otros. (1994). Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Colombia: Mc-Graw-Hill

Ramírez Padilla, N. (2010). Contabilidad Administrativa. México: Mc-Graw-Hill

<http://www.redalyc.org>

<http://dialnet.unirioja.ec/>

<http://scholar.google.ec/>

Núñez, Rafael, 5ª. Edición: Capitulo 2, Márquetin Estratégico, Análisis de Competitividad.

M.A. José Antonio Varela Loyola, Disminución de la Variación de un Proceso de Producción de Muebles.(2010).

Sanchez Ballesta, Juan Pedro (2002): Análisis de Rentabilidad de la Empresa.

Sotolongo González, Juan Carlos, Costos de la Calidad, Su estructura e Implementación, Junio del 2001.



**ANEXOS:**



**JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL**

**Nro. 61061**

**142246**

**PERSONAL E  
INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 49207 presentada el 24/OCT/2014 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2 Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo Art. 550 de la COOTAD Arts. 19 y 55 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 188 de su Reglamento a

**GAVILANES CRUZ FRANCISCO ALEJANDRO**

**CC# 0913100020**

RAMA ARTESANAL:	CARPINTERIA DE CONSTRUCCIONES
RAZÓN SOCIAL:	GAOS MUEBLES
DIRECCIÓN TALLER:	AV. ESPAÑA KM 31/2 SUBIDA A QUINTA CHICA (CUENCA)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO \$:	\$19.700.00
FECHA DE TITULACIÓN:	23/JULIO/2004 (CUENCA)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	24/OCTUBRE/2014
FECHA DE CADUCIDAD:	24/OCTUBRE/2017

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO  
REGISTRADO.

Lt. Luis Alberto Villal  
PRESIDENTE DE LA JUNA

Dr. Elmer Ospina  
SECRETARIO GENERAL (R)

Dr. Luis Alberto Ospina  
DIRECTOR TÉCNICO NACIONAL (R)



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 0913100020001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GAVILANÉS CRUZ FRANCISCO ALEJANDRO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 51051

<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	16/06/71	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	03/10/2011
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	23/05/1997	<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	23/05/1997	<b>FEC. RENICIO ACTIVIDADES:</b>	11/06/2000

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: MONAY Calle: MONTRIAL Número: 17 Intersección: DE LA OEA Referencia: A DOS CUADRAS DEL MINI MERCADO DIANITA Teléfono: 072558922

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS).  
 Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad ante el sistema electrónico fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCIÓN:</b>	REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY	<b>CERRADOS:</b>	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	GERENTE DE NEGOCIO
<b>Uguero:</b> SED0010811	<b>Lugar de emisión:</b> CUENCA/AV. REMIGIO
<b>Fecha y hora:</b> 03/10/2011 13:06:41	



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0913100020001  
APELLIDOS Y NOMBRES: GAVILANES CRUZ FRANCISCO ALEJANDRO

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	23/05/1997
NOMBRE COMERCIAL:	CONSTRUMUEBLE				FEC. CIERRE:	30/09/2002
					FEC. REINICIO:	11/05/2008

### ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR  
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: TOTORACUCHA Calle: AV. GONZALEZ SUAREZ Número: S/N Intersección: LOS ANDES Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA LAVADORA DE CARROS MONAY Telefono Domicilio: 072668922 Telefono De Referencia: 093847853

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SED0010511

Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Fecha y hora: 05/10/2011 13:05:41

Página 2 de 2

SRI.gob.ec