



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción MOBLIME de la ciudad de Cuenca, 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Aguilar Peñaranda, Mercy Karina

DIRECTOR: Quinche Orellana, Wladimir Eugenio, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Mariuxi Pardo C.

COORDINADORA TITULACION

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción MOBLIME de la ciudad de Cuenca, 2014 realizado por Aguilar Peñaranda Mercy Karina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, Marzo de 2015

Atentamente,

Dr. Wladimir Quinche Orellana

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Aguilar Peñaranda Mercy Karina declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción MOBLIME de la ciudad de Cuenca, 2014, de la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría siendo el Doctor 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”

Aguilar Peñaranda Mercy Karina
070323467-4

DEDICATORIA

Con profundo amor dedico este trabajo a Dios, Creador de todas las cosas, a Carlitos, amigo y compañero de mi vida, por su apoyo constante, fuente de sabiduría, calma y consejos en todo momento; a mis padres: Wilmer y Gloria, por su amor y apoyo incondicional, gracias a ustedes soy lo que soy, es un privilegio para mi ser su hija; a mis hermanos, sobrinos y todos aquellos que me apoyaron cuando creí flaquear y me dieron ánimos para continuar contribuyendo así a que culmine mis estudios universitarios.

Con todo mi amor

MERCY

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa de formación profesional quiero consignar mi más profundo agradecimiento a Dios que en su infinita misericordia ha permitido que concluya mi carrera,

A Carlos Tosi, mi compañero en este trajinar de la vida, a mis padres por su permanente e incondicional apoyo, a mis hermanos que contribuyeron decididamente en mi formación profesional.

Agradezco sinceramente a la Universidad Técnica Particular de Loja, a su planta de docente y tutores, que con su profesionalismo contribuyeron en mi formación profesional.

A mi director de tesis, Dr. Wladimir Quinche Orellana que con su alto sentido de responsabilidad y sus orientaciones permitieron presentar mi trabajo en forma oportuna.

Al Arq. Alberto Culcay quien me permitió realizar mi trabajo en su empresa, gracias por la confianza.

A todos, infinitas gracias por su valiosa contribución sin la cual no hubiese sido posible arribar a puerto seguro.

Gracias,

MERCY

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	1
ABSTACT	2
INTRODUCCIÓN	3

CAPÍTULO I

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

1.1	Filosofías administrativas contemporáneas	5
1.1.1	Teoría de las restricciones	5
1.1.2	Justo a tiempo	6
1.1.3	Cultura de la calidad total	7
1.2	La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	8
1.2.1	El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	9
1.2.2	El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	9
1.2.3	El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	10
1.3	Herramientas financieras para la toma de decisiones	11
1.3.1	Sistemas de costeo	11
1.3.2	Modelo costo volumen utilidad	14
1.3.3	Punto de equilibrio	15
1.3.4	Indicadores financieros de producción	16
1.3.5	Problemas comunes en la toma de decisiones	18

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1	Filosofía institucional	21
2.1.1	Antecedentes institucionales	21
2.1.2	Misión, visión y objetivos	21
2.2	Estructura administrativa y funcional	22

2.3	Análisis de competitividad	23
2.3.1	Matriz de análisis de competencia	23
2.3.2	Matriz FODA	26
2.4	Análisis de costos de producción y venta	27
2.4.1	Estructura de costos	27
2.4.2	Ciclo de producción	29
2.4.3	Indicadores de producción	31

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCION MOBLIME DE LA CIUDAD DE CUENCA, 2014

3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos	34
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	35
3.3	Fijación de precios	38
3.4	Determinación y análisis de la utilidad	38

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	42
Recomendaciones	43

BIBLIOGRAFÍA	44
---------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1 Carta de Autorización MOBLIME	46
Anexo 2 RUC MOBLIME	47

RESUMEN

El presente trabajo es un análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la fábrica de muebles MOBLIME de la ciudad de Cuenca, 2014, y poder distinguir las corrientes administrativas actuales, realizar el diagnóstico situacional y las herramientas a implementar. Para analizar la realidad de la empresa y de su entorno se utilizó el método descriptivo y se realizó investigación de campo, para poder tener contacto y estudiar su realidad, observar y recoger información necesaria para analizar y poder obtener conclusiones que permitan orientar a la aplicación de las herramientas que se sugiere mediante los métodos de punto de equilibrio, análisis costo – volumen – utilidad y análisis de sensibilidad y así determinar si se continúa con un producto o se elimina esa línea y que tan factible es aceptar un pedido en especial.

Palabras claves: herramientas financieras, decisiones a corto plazo, corrientes administrativas

ABSTRACT

This paper is an analysis of the administrative tools - Financing for making short-term decisions and their implementation in the furniture factory MOBLIME city of Cuenca, 2014, and be able to distinguish the current administrative currents, perform situational analysis and tools to implement. The descriptive method was used and conducted field research, to have contact and study their reality, observe and gather information needed to analyze and to draw conclusions which could guide to analyze the reality of the company and its environment for the implementation of the tools suggested using the methods of equilibrium point analysis cost - volume - profit and sensitivity analysis to determine if we continue with a product or that line is removed and how feasible is accept a special order.

Keywords: financial tools, short-term decisions, administrative currents

INTRODUCCIÓN

Actualmente en todas las empresas tanto de producción como comerciales se ha convertido en una necesidad el poder contar con herramientas para el análisis de los estados financieros y poder tomar decisiones a corto plazo y poder asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo.

El presente trabajo de fin de titulación se sustenta en la investigación de campo que se dio dentro de la fábrica de muebles MOBLIME en la ciudad de Cuenca cuyo objetivo principal es analizar y aplicar herramientas administrativas – financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo.

La estructura del trabajo está compuesta por tres capítulos los mismos que se detallan de la siguiente manera:

El capítulo I contiene las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo donde se redactan los antecedentes de las filosofías más utilizadas en estos últimos tiempos y como se apoya en la contabilidad administrativa para la toma de decisiones además de las herramientas financieras como el sistema de costeo y el modelo costo – volumen utilidad.

En el capítulo II hacemos un análisis actual de la fábrica de muebles MOBLIME como es su filosofía, estructura, análisis de competencias y de costos de producción y venta.

En el capítulo III contiene la propuesta de las herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo en la fábrica de muebles MOBLIME de la ciudad de Cuenca.

Adicionalmente se hace constar las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de la información relacionada con el tema, y mediante una investigación de campo se estudia la realidad actual de la fábrica, para lo cual se aplica la observación y recopilación de material necesario para el análisis de los costos de producción, sus procesos y así obtener herramientas necesarias para tomar decisiones a corto plazo como es cerrar la fábrica o seguir en funcionamiento, eliminar un artículo o continuar con el mismo o tal vez cambiar de artículo que sea mucho más rentable de acuerdo al análisis de sensibilidad que se realiza de entre los artículos analizados.

CAPITULO 1
FILOSOFIAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA
LA TOMA DE DESICIONES A CORTO PLAZO

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Los empresarios o directivos de una empresa deben conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera, el conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica son herramientas capaces de crear valor tanto para los clientes como para los accionistas cumpliendo con la estrategia de negocio, es así que en los últimos años las filosofías contemporáneas han sido pieza clave y fundamental del éxito de muchas empresas, teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de la calidad total son algunas de las más utilizadas en el actual contexto empresarial.

1.1.1 Teoría de restricciones.

Teoría de Restricciones es una filosofía sistémica utilizada en empresas u organizaciones para determinar sus cuellos de botella siendo solo uno aquel que restringe o limita el sistema dentro de su proceso de producción, administración, proyectos, pues se trabaja de acuerdo al límite de su recurso más débil (más escaso), y la teoría de restricciones busca la forma de acelerar su restricción para que el proceso funcione más rápido. Una restricción puede ser un individuo, una máquina, una política que impide que el proceso tenga mejores resultados.

Theory of Constraints (TOC) es un conjunto de principios sobre la administración de organizaciones, desarrollado por el físico israelita Dr. Eliyahu Goldratt hace más de 20 años y probados en el mejor laboratorio: la industria y organizaciones del mundo” (Tosi C. , 2003, pág. 4).

Teoría de Restricciones tiene como objetivo fundamental aumentar el truppup (utilidad) de la empresa por medio del incremento de las ventas, la racionalización de los gastos de operación y el manejo adecuado del inventario.

La Teoría de la Restricciones basa su filosofía en herramientas claramente definidas, siendo su base misma la nube de conflicto. El Árbol de Realidad Actual, el Árbol de Realidad Futura, el Árbol de Prerrequisitos, el Árbol de Transición, el Mapa de Inyecciones y Objetivos Intermedios que corresponden a los objetivos de 1). Que Cambiar, 2). A que Cambiar, 3). Como causar el Cambio” (Tosi, TOC, Descripción, 2005, pág. 1).

De acuerdo al criterio de que hace énfasis el Ing. Carlos Tosi, Jonah, AGI; Experto, GA; Experto, TOC-ICO los conflictos en la realidad no existen sino que son un efecto de analizar los mismos a nivel de efectos y no causas; por eso se utilizan los diferentes árboles para su análisis y cumplir con los objetivos propuestos. Dentro del proceso de pensamiento las preguntas son las herramientas utilizadas para mejorar los problemas y obtener respuestas de manera lógica y sistémica.

El motor de la Teoría de las Restricciones es el Proceso de Mejora Continua, también conocido como Proceso de Focalización, contempla 5 pasos: 1). Identificar la Restricción, 2). Explotar la Restricción, 3). Subordinar todo a la Restricción, 4). Elevar la Restricción, 5). Volver al paso 1, la Restricción cambio de lugar.” (Tosi, TOC, Descripción, 2005, pág. 1).

Dentro de los pasos de focalización que contempla la Teoría de Restricciones está la de identificar al problema que es donde se analiza la situación actual de la organización y poder continuar con el siguiente paso que es explotar la restricción es decir sacar el mayor provecho del recurso que esta retrasando la cadena de trabajo y continuar con el proceso que es subordinar todo a la restricción es decir trabajar en base a lo que puede hacer el recurso más lento, elevar la restricción y empezar nuevamente en el paso uno ya que siempre se soluciona una restricción y aparece una nueva.

La meta de las empresas con fines de lucro es ganar dinero y la forma de hacerlo es descubriendo cuál es su restricción y trabajando sobre ella con los procesos que ofrece la Teoría de Restricciones. En la actualidad muchas empresas a nivel local utilizan TOC obteniendo mejores resultados en su producción ya que se enfocan directamente en su recurso más escaso para obtener el mejor provecho.

1.1.2 Justo a tiempo.

Taiichi Ohno es el hombre pionero en la implementación de Justo a tiempo con la compañía Toyota que desarrollo esta filosofía dada la necesidad de producir de manera eficiente pequeñas cantidades de diferentes modelos de vehículos muy diferente a la utilizada en Estados Unidos que se dedicaban a producir muchos automóviles del mismo modelo y por la falta de espacio para tener en inventario sus partes y piezas decidió adoptar esta filosofía en los años 50 para cumplir tanto con sus clientes, como sus proveedores con ellos, es así como se da inicio a esta filosofía que dio mucho éxito a Toyota ya que se convirtió en líder mundial en el sector automotriz.

La filosofía Justo a Tiempo (JAT) tiene como principio básico: “Que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo de inventario posible y que se encuentre libre de cualquier despilfarro o costo innecesario” (Domínguez Machuca, 1995, p.202). “Las empresas japonesas (pioneras en la aplicación del JAT) reconocen al exceso de inventario como el enemigo número uno de la productividad, pues, generalmente, los procesos manufactureros se cubren o protegen contra contingencias, usando este. Es así como algunos problemas, tales como el índice de piezas rechazadas, se solucionan produciendo algunas unidades de más; el problema de las fallas mecánicas se prevé con un aumento en la capacidad productiva o con inventarios de seguridad en proceso, la incertidumbre en la demanda se soluciona produciendo para inventario, los pedidos a los proveedores se hacen con una anticipación y en una cantidad mayor a la necesaria, etc” (Sarache, 2000, pág. 51).

Si bien la filosofía de justo a tiempo permite cumplir a los clientes de manera oportuna con sus requerimientos y ayuda a no mantener inventario innecesario en las bodegas, también da un flujo de efectivo mayor ya que al cumplir con los clientes y no mantener inventario no se tiene dinero amortizado muerto en bodega. Pero también para poder aplicar esta filosofía se necesita disciplina por parte de los proveedores que estén listos a abastecer los requerimientos de materia prima de acuerdo a lo planificado.

Los objetivos de utilizar la filosofía de justo a tiempo es producir en la medida exacta de la demanda, mejorar constantemente y eliminar los desperdicios, es decir conseguir el 100% de buenos productos o servicios a cada paso del proceso que va desde la concepción hasta la entrega final del producto al consumidor.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

“Es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente o el usuario” (Lyonnet, 1989, pág. 6). La cultura de la calidad total es considerada en estos tiempos como una estrategia de negocios, pues ha ido evolucionando con el pasar de los años ya que al principio se veía mucho el control de calidad, luego se enfocó en asegurar la calidad y ahora es calidad total, que es más bien un proceso de mejora continua para satisfacer tanto a clientes como en ocasiones a proveedores.

“Calidad total es la estrategia adoptada por todas las compañías líderes en el mundo” (Giorgio, 1994, pág. XIX). La calidad total es también importante en las micro, pequeñas y medianas empresas, para permanecer en el mercado a largo plazo, ya que la calidad total permite como su nombre lo indica, mejorar la calidad, incrementar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa sin necesidad de hacer sacrificios en cuanto a innovación, pues la capacidad de respuesta es rápida y la aportación individual es muy importante porque es pieza clave para su éxito.

La Calidad Total, que es una de las principales tendencias que adoptan las organizaciones modernas, se caracteriza por ser un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos los grupos de una empresa para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad con objeto de poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio con el costo más económico posible, dando satisfacción total al cliente (Peresson, 2007, pág. 7)

Como definición global la calidad total está dentro de todas las organizaciones para satisfacer las necesidades tanto de los colaboradores como de los clientes pues al unir esfuerzos se está trabajando para competir dentro del mercado con productos y servicios de calidad.

Una de las ventajas de la aplicación de esta filosofía es que se consigue mejoras en un corto plazo y con resultados visibles, contribuye a la adaptación de los procesos a avances tecnológicos, permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios y si existe la reducción de artículos defectuosos se reduce los costos y la utilización de materia prima y los productos son de mejor calidad.

Una de las desventajas que representa la implementación de la calidad total es que requiere de una fuerte inversión por parte de los dueños ya que se debe realizar muchos cambios para obtener el éxito que se desea y la participación de los integrantes de la organización en todos los niveles.

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

Todos los administradores se ven comprometidos a aprovechar mejor los recursos a corto plazo tomando decisiones que pueden ser medidas a adoptarse sobre nuevos eventos o efectuar acciones retroactivas para poder lograr el objetivo deseado, buscando siempre aumentar el valor de la empresa basándose en la información que genera la contabilidad,

pues en la actualidad la contabilidad administrativa apoya a la toma de decisiones a corto plazo que afectan a todas las áreas de la compañía y para ésto el administrador necesita información adecuada, entendiéndola y usándola correctamente y poder examinar las opciones que tiene para dar solución a los problemas que se presentan. Existen dos tipos de decisiones: a corto plazo que son la operación normal de la empresa y a largo plazo que incluyen inversiones de capital.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

La planeación como todas las actividades que se realizan en la empresa juega un papel muy importante ya que por medio de esta podemos tener una mejor coordinación y comunicación entre los miembros de toda la organización. Existen dos clases de planeación la operativa y la estratégica.

Los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo; no puede desconocerse, empero, que existen otras herramientas contables que también sirven a tales efectos (Ramirez, 2008, pág. 16).

Los directivos de una empresa utilizan la contabilidad administrativa para tomar decisiones a corto plazo apoyados en los presupuestos que son herramientas para interpretar la situación financiera en cierto periodo y el modelo de costo-volumen-utilidad que es un simulador de variables de costos, precios y volumen para analizar las utilidades que podrían obtener a largo plazo, pero ellos también se basan en otras herramientas contables para determinar los beneficios a corto plazo, como es desarrollar una estrategia competitiva que ayude a la empresa a tomar un nuevo rumbo de acuerdo a nuestro mercado cambiante y a las políticas gubernamentales que se dictaminan.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización (Newman, 1976, pág. 53).

La contabilidad administrativa es necesaria dentro de la organización para obtener un mejor control de la misma, pues se deben medir resultados basados en los objetivos planteados por la administración y ajustar sus políticas para mejorar sus resultados.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización (Ramirez, 2008, pág. 17).

Todo sistema necesita un uso óptimo de sus recursos ya que en ocasiones son muy escasos y para ello se debe contar con personal comprometido con las actividades que se realizan en la empresa, que esté dispuesto a apoyar en el fortalecimiento de sus objetivos y así llegar juntos a la meta que es generar utilidades.

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

El propósito básico de la información contable es ayudarlo en la toma de decisiones, ya sea presidente de la compañía, gerente de producción, administrador de un hospital o escuela, o inversionista – la lista podría aumentar sin fin. No importa quien decida; la comprensión de la información contable permite que la decisión sea la mejor (Horngren, 2006, pág. 5).

Las decisiones que tome la directiva de una compañía deben estar sustentadas en el análisis financiero que tienen, pues la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera deben trabajar en conjunto para llevar adelante a la compañía, pues existen los que utilizan la información contable para tomar decisiones operativas día a día y estrategias de largo plazo y los que la utilizan para realizar inversiones.

La contabilidad administrativa produce información para los administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos organizacionales. En contraste, la contabilidad financiera produce información para los actores externos, como accionistas, proveedores, bancos y oficinas gubernamentales reguladoras (Horngren, 2006, pág. 5).

La buena información que el departamento contable pueda ofrecer a los administradores hará que la compañía pueda alcanzar sus metas y objetivos, pero es precisamente el elemento humano el que puede elegir la mejor alternativa ya que sus conocimientos y su gran experiencia profesional le apoyarán a los administradores a tomar las mejores decisiones.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

La contabilidad general refleja el histórico de la situación financiera de la compañía que es estático e inalterable pues se refiere a eventos ya ocurridos. El análisis financiero en cambio es la herramienta que utiliza la información del pasado para proyectar o planificar el futuro deseado por los administradores, por eso es primordial implementar herramientas de análisis financiero para facilitar la toma de decisiones. Entre las más utilizadas por los nuevos administradores están el sistema de costeo, el modelo costo - volumen – utilidad, el punto de equilibrio y los indicadores financieros ya que dentro de los beneficios que se obtienen al utilizar estas herramientas están el permitir obtener una idea más clara respecto a la disponibilidad de los recursos, pues permite proyectar el pago de obligaciones o la inversión en un proyecto determinado; permite conocer claramente las condiciones generales de la empresa; medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia.

1.3.1 Sistemas de costeo

El sistema de costeo es parte de la contabilidad de costos cuyo objetivo es acumular los costos de los productos o servicios; dicha información es utilizada por los directivos o el responsable de asignar costos a los productos y establecer los costos unitarios de los productos, controlar las operaciones y elaborar los estados financieros; además este sistema ayuda a mejorar el control proporcionando información necesaria sobre los costos incurridos en el departamentos de producción.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto (Sinisterra, 1997).

Los sistemas de costeo ayudan a los directivos a saber en detalle los costos en los que se incurre al realizar un determinado producto, ya que de esto depende la continuidad o suspensión del mismo.

Dadas las características y ventajas de los sistemas de costeo, es posible su implantación en toda organización que ejecuta actividad económica generadora de

bienes y servicios, como empresas de extracción (agropecuarias, mineras, etc), transformación y comerciales (Perez de León, 1996).

En las empresas de producción se utiliza el sistema de costeo para todas las líneas de producción incluyendo costos directos e indirectos de la fabricación para determinar su valor en el mercado.

Existen cinco sistemas para la determinación de los costos, costo absorbente o total, costo directo o variable, costo por áreas y niveles de responsabilidad, costo del ciclo de vida de los productos y costo integral-conjunto, de los cuales nos enfocaremos en costeo directo y costeo absorbente.

Los sistemas de costeo a principios del siglo XX se utilizaban por medio del método absorbente o total ya que los activos utilizados se los controlaba en el estado de resultados, hacia el año 1930 surgió una nueva alternativa de costeo que era el método de costeo directo o costo variable.

Dentro de las ventajas de utilizar un sistema de costeo se puede mencionar las siguientes:

- Pone en evidencia los costos que no agregan valor
- Identifica los procesos caros o poco eficientes
- Permite auditar inversiones de capital
- Mejora la situación en la toma de decisiones a corto plazo
- Permite utilizar un sistema de costos a un nivel estratégico

Ventajas del sistema de costeo directo o costo variable

- No existen fluctuaciones en el Costo Unitario (costo constante o uniforme a cualquier volumen de producción).
- Permite la justa la comparación de unidades y valores, incluso de diversos periodos.
- Se facilita la obtención del punto de equilibrio, ya que los datos contables normales proporcionan directamente los elementos, sin recurrir a trabajos adicionales
- Se aprecia claramente, debido a que la integración es con elementos directos a la unidad, la relación entre las utilidades y los principales factores que las afectan como volumen, costos, combinación de productos, etc.

Ventajas del sistema de costeo absorbente o total

- La valuación de los inventarios de producción en proceso y de producción terminada es superior al de costeo directo; por lo que se hace recomendable para la información financiera.

- Este sistema no viola el principio del periodo contable, ya que refleja los costos fijos al nivel de producción realizada en un periodo determinado.
- La fijación de los precios se determina con base a costos de producción y costos de operación fijos y variables (costo total).
- El costeo absorbente o tradicional es universal o sea utilizable en todos los casos.
- Es el sistema aceptado por la profesión contable en virtud, de que es real el costo de producción; no dando precios de espejismo o sea más bajos pero no verdaderos, porque los costos fijos finalmente son absorbidos a través del precio de venta.
- Es aplicable en épocas de inflación, cambios de precios, devaluación, etc.

Desventajas del sistema de costo directo

- La valuación de los inventarios es inferior a la tradicional, o a la que debería ser; por lo tanto no es recomendable para informaciones financieras, igualmente respecto a la utilidad y a la pérdida, donde la primera es menor y la segunda mayor.
- Viola el principio de contabilidad del periodo contable ya que no refleja el costo fijo al nivel de producción realizado en un lapso determinado; ni el costo de producción de lo vendido es correcto e igualmente la utilidad o pérdida.
- Los resultados en negocios estacionales o de temporada son engañosos, pues en los meses de poca o nula venta, los costos fijos de producción se traducen en pérdida en lugar de considerarse inventarios, y en los meses de mucha venta, existe una desproporcionada utilidad.
- No es precisa la separación de los costos en fijos y variables; en ocasiones se podría considerar el mismo costo formando parte de los costos de producción, distribución, administración o financieros y en otras no como depreciaciones y amortizaciones.
- No es aplicable empresas con gran diversidad de productos.

Desventajas del sistema de costeo absorbente

- Es más compleja la obtención del punto de equilibrio porque se tienen que hacer trabajos adicionales a la obtención del mismo clasificando los costos fijos y variables.
- Los registros contables al integrar costos fijos y costos variables, dificulta el establecimiento de la combinación óptima de costo-volumen-utilidad.
- Dificulta el suministro de presupuestos confiables de costos fijos y costos variables.
- Los directivos de la empresa tienen más dificultad para la comprensión del efecto de los costos fijos sobre las utilidades; esto repercute para la toma de dediciones.
- No permite a la dirección de la empresa efectuar el control de las fuentes que generan las utilidades.

- Complica la apreciación para aceptar o rechazar pedidos; ya que para dicha decisión sólo se requiere considerar los costos variables (costeo directo).

El costeo absorbente es más utilizado para informar a los usuarios externos y el costeo directo ayuda a la administración en sus tareas de planeación y toma de decisiones ya que cada uno de ellos ofrece ventajas y desventajas para la dirección de la empresa.

1.3.2 Modelo costo – volumen – utilidad

El modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos (Ramirez, 2008, pág. 158).

El modelo costo-volumen-utilidad es una técnica utilizada por la administración para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades por parte de cualquiera de las tres variables y preparar las acciones que se va a tomar para lograr los objetivos fijados (obtener utilidades), pero no solamente lo utilizamos para proyectar las utilidades, también para determinar precios o establecer nuevas formas de distribución, decidir entre fabricar una pieza o tercerizarla, o para hacer nuevas inversiones.

Para aplicar el modelo costo – volumen – utilidad es necesario tener el margen de utilidad el cual se obtiene clasificando los costos en variables y fijos, y representa la riqueza residual con que la empresa intentará cubrir sus costos fijos, por medio de esta fórmula se obtiene la utilidad de operación:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas} \\ (-) \text{ Costos variables} \\ = \text{ Margen de contribución} \\ (-) \text{ Costos fijos} \\ = \text{ Utilidad de operación} \end{array}$$

Una vez obtenido el margen de contribución se entiende que para que la empresa logre tener utilidades debe de cumplir con dos condiciones básicas:

- Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y;
- Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que el margen de utilidad que se genere sea mayor a los costos fijos.

Es necesario considerar tres factores fundamentales: el precio de venta que tendrá un producto o servicio, el costo variable que tiene dicho producto o servicio y el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir; con esta información los administradores podrán dar respuesta a sus principales interrogantes ¿Cuánto debo vender como mínimo para no tener pérdida? Y ¿Cuántas ventas debo realizar para obtener utilidades y el negocio sea rentable?

1.3.3 Punto de equilibrio

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades (Ramirez, 2008, pág. 161).

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales y los costos totales son exactamente equivalentes, es decir el punto de actividad en el cual no existe pérdida ni utilidad en el negocio, se lo puede realizar por cada línea de productos que se fabrica y poder tomar decisiones sobre la fabricación de un nuevo producto de acuerdo al comportamiento de la oferta y la demanda.

Encontrar el punto de equilibrio permite obtener una primera simulación que nos oriente a partir de qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades; conocer la viabilidad de un producto; saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un costo variable por un costo fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar de comisiones de ventas a un sueldo fijo de un vendedor.

Para encontrar el punto de equilibrio de la empresa primero se debe definir los costos tanto fijos como variables, es recomendable que cuando se trata de una micro empresa se considere como costos a todos los desembolsos de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos.

Se procede a determinar por medio de esta fórmula el punto de equilibrio en unidades:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

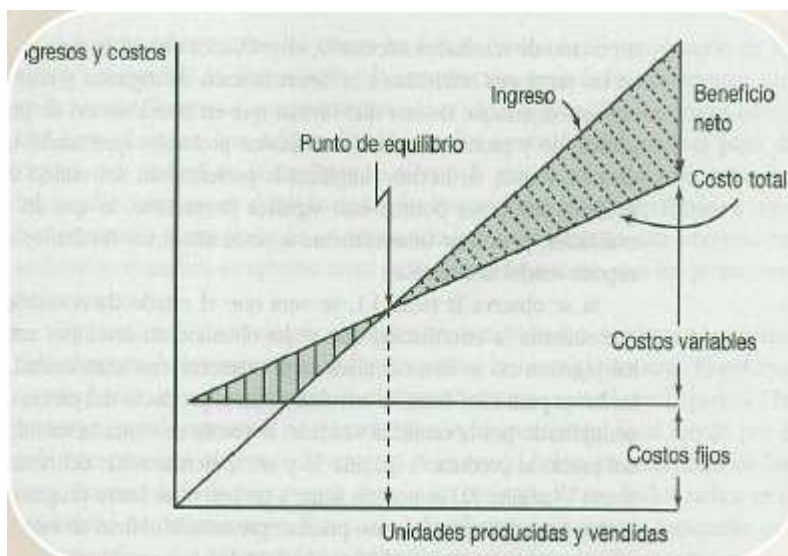
Fuente: (Ramirez, 2008, pág. 162)

El punto de equilibrio también se lo calcula en dinero es decir para saber cuánto se debe vender se lo realiza de la siguiente manera:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Fuente: (Baca Urbina, 2010, pág. 149)

Y su representación gráfica es:



Fuente: (Baca Urbina, 2010, pág. 149)

1.3.4 Indicadores financieros de producción

Una razón financiera es el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra. Estas razones ayudan a los analistas a interpretar los estados financieros concentrándose en relaciones específicas. (Emery, Finnerty, & Stow, 2000)

Los indicadores financieros de producción son aquellas variables que ayudan a identificar algún defecto o imperfección que existe cuando se elabora un producto o se ofrece un servicio, y de este modo reflejar la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores financieros de producción son importantes en la implementación de procesos productivos. Existen tantos indicadores financieros dentro de un sistema

productivo como existan recursos, pues toda la información que se tiene puede ser utilizada como un indicador de gestión tradicional.

El índice de productividad es un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, ya que indica el valor producido para la venta sobre el recurso utilizado, su fórmula es:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}}$$

Se puede aplicar a la cantidad de personal (mano de obra), los salarios de ese personal y el tiempo utilizado, todo esto para crear un indicador de productividad de mano de obra, su fórmula es:

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora Mano de Obra} * \text{Nº de horas empleadas}}$$

En materiales, se puede ver cuánto material se compra, y cuando sale de venta, y con eso ver cuánto material se desperdicia, y estudiar cómo aprovecharlo. Esto sería la productividad de la materia prima utilizada.

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo total de Materia Prima}}$$

Los índices de productividad total permiten al administrador controlar el desempeño de la empresa y detectar algún cambio, pueden usarse para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de producción, por ejemplo, la compra de un nuevo equipo, o la utilización de materia prima diferente y también pueden usarse para propósitos administrativos internos como, por ejemplo, la negociación con el personal.

$$\text{Índice de Productividad Total} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo total de MO} + \text{Costo total de MP} + \text{Depreciación} + \text{Gasto}}$$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

En el texto de Koontz-Weirich esto se fundamenta en que “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación”.

Los problemas más comunes que existen dentro de una empresa de producción son generalmente aceptar o no una orden especial, es decir en ocasiones se presenta la oportunidad de fabricar un pedido especial donde también se requiere que se venda a un precio menor al mercado; comprar el producto o fabricarlo, esto depende si la fábrica tiene capacidad para producirlo de manera eficiente o resulta más rentable comprar a un proveedor potencial; eliminar una línea de producto o algún servicio, solo si la reducción de los costos que implica esta línea supera los ingresos perdidos; si hacer una mezcla de productos o servicios, si dentro de fábrica se tiene toda la producción en un solo lugar los administradores tendrían que decidir que mezcla se realiza para optimizar recursos.

Dentro de os problemas más comunes que enfrentan los administradores para la toma de decisiones tenemos:

- a. Información errónea: El administrador que es quien toma las decisiones no solo deberá preocuparse por tener suficiente información, sino que deberá garantizar que dicha información sea la correcta.
- b. Selección de la muestra. Se refiere al hecho de que en ocasiones la información que se obtiene mediante investigación en muestras no refleja lo que puede esperarse, aunque el análisis estadístico ofrece toda clase de curvas de probabilidad y de información analítica, existe siempre el peligro de que la muestra seleccionada no sea totalmente representativa.
- c. Sesgo. Es el grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas, se deberá conocer la procedencia de la información obtenida.
- d. Ubicuidad de promedio. El promedio no puede ser interpretado por sí solo, ya que hace desaparecer los extremos y muchas veces éstos son importantes de conocer para tomar una buena decisión.

- e. Selectividad. En ocasiones se comete el error de rechazar los resultados desfavorables, o se selecciona un método que, con seguridad, proporcionará resultados favorables, esto hace que la información que se obtiene no sea totalmente objetiva.
- f. Interpretación. Cada una de las personas involucradas en la toma de una decisión puede tener una interpretación diferente de la información; esto puede interferir en las decisiones y puede agravarse si existe carencia de conocimientos técnicos para analizar los resultados de la información.
- g. Conclusión apresurada. En ocasiones, cuando se es partidario de una solución en particular y la primera parte de la información justifica esa tendencia, se toma una decisión o se sacan conclusiones apresuradas sin tomar en cuenta la información de manera integral.
- h. Superioridad insignificante. El peligro de no diferenciar una superioridad que sea insignificante puede conducir a una mala decisión.
- i. Connotación. Está relacionada con el lenguaje y se refiere al contenido emocional o a la implicación que se adiciona a un significado literal explícito, las connotaciones pueden conducir por un camino equivocado a quien toma la decisión, sobre todo si no se es consciente de ellas y no se está alerta para evitarlas.
- j. Posición social. En un ambiente organizacional, muchas veces existen barreras entre los niveles superiores e inferiores que limitan la comunicación interna; ello podría afectar la transmisión de la información para la toma de decisiones.

CAPITULO 2
ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MUEBLES MOBLIME

2.1 Filosofía institucional.

Muebles Moblime es una microempresa dedicada a la fabricación de muebles de metal, madera y oficina manteniendo armonía con el ambiente, cumpliendo con los estándares y fomentando el desarrollo económico de la ciudad de Cuenca.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

La fábrica de muebles Moblime, nace como un proyecto de emprendimiento de su propietario el Arq. Alberto Culcay Tapia en el mes de diciembre de 1989, de esta manera crea el taller artesanal dedicado a la fabricación de sillas y mesas metálicas, misma que en sus inicios funcionaba en una área de 80 m² ubicada en la Av. 27 de Febrero y 10 de Agosto, parroquia El Ejido, y contaba con 5 trabajadores y 1 secretaria.

Para el año de 1994, debido a la gran aceptación de sus productos, el taller se vio en la necesidad de ampliar su capacidad instalada por lo que adquiere una nave industrial de 220 m² ubicada en el módulo No 211 del Parque Industrial, espacio adecuado tanto para producción como para el área administrativa, teniendo como colaboradores a 10 trabajadores y 2 administrativos.

La realidad superó las expectativas, por lo que nuevamente fue necesaria la ampliación de la fábrica, hecho que se dio en el año 2000 con la adquisición del terreno de 2000 m² y construcción de 1000 m² ubicado en la Av. Abelardo J. Andrade 5-26 y Descartes, parroquia Bellavista, donde se encuentra funcionando actualmente.

Dentro de sus actividades se encuentra la fabricación de muebles tanto en metal, madera y muebles de oficina y en el presente año ha incursionado en la fabricación de pupitres de acuerdo a la demanda del Gobierno Nacional para amoblar las escuelas.

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

La misión de una empresa define el negocio al que se dedica, es el motivo por el cual existe y debe ser clara y motivadora.

La misión de Moblime es: *“Atender el requerimiento de sus clientes diseñando muebles confortables y armoniosos, que generen espacios funcionales y atractivos”*.

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000).

La visión de Moblime es: *“Lo que aspira la empresa Moblime es liderar el mercado nacional de mobiliario metálico”*.

Los objetivos de una empresa se los establece de acuerdo a lo que deseamos lograr a corto plazo (máximo 5 años), son las propuestas que nos fijamos como meta.

Los objetivos de Moblime son:

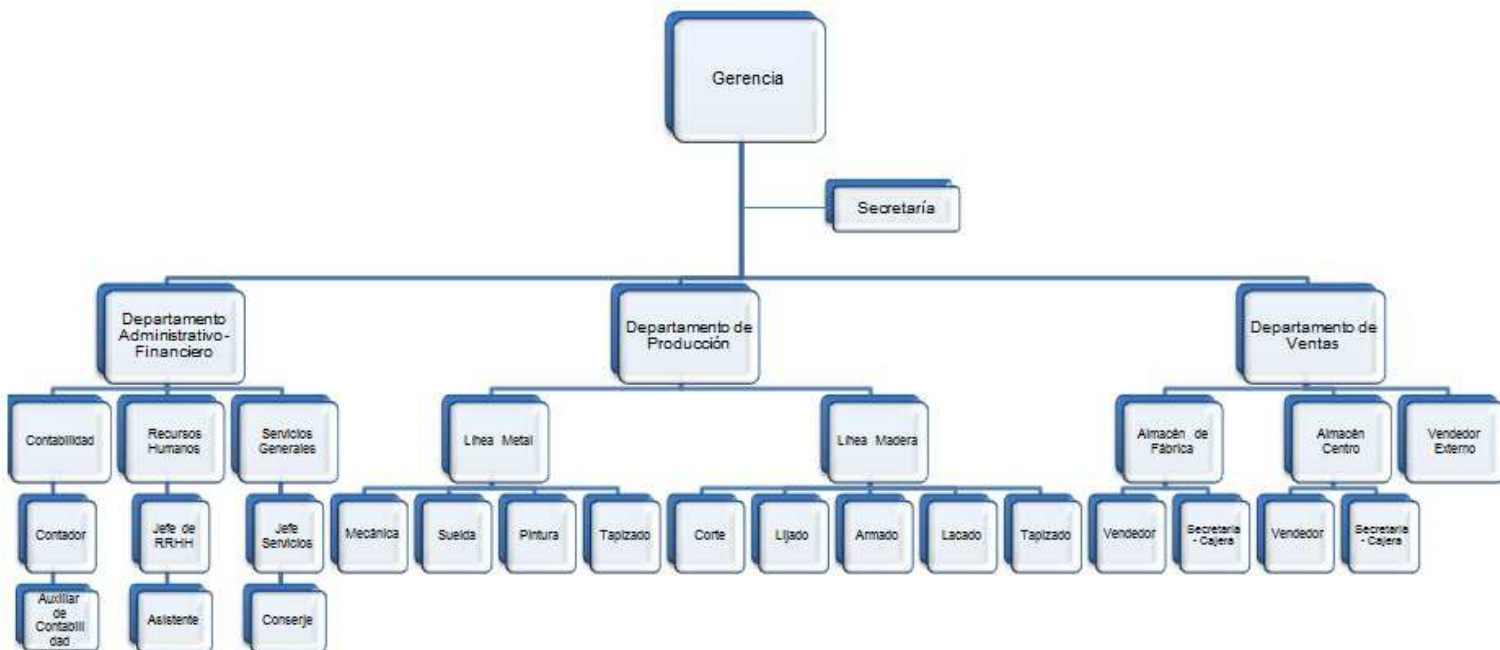
- *Ser líderes en el mercado nacional en la fabricación de mobiliario en metal.*
- *Obtener las normas de calidad ISO 9000.*
- *Ubicarnos con mayores locales a nivel nacional.*
- *Posicionar nuestra marca a nivel nacional.*

2.2. Estructura Administrativa y Funcional

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran (Fleitman, 2000, pág. 246).

Moblime es una fábrica de elaboración de muebles metálicos y de madera y tiene sus líneas de trabajo definidas de acuerdo al siguiente organigrama funcional:

Fábrica de Muebles Moblime



Fuente: Moblime, Noviembre 2014

2.3. Análisis de competitividad

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

Se realiza el análisis de la competencia en base a las cinco fuerzas de Porter (Thompson Jr., 2007). Para ser competitivo dentro de la industria se requiere tener presencia en el mercado nacional y en ocasiones el internacional de acuerdo al tipo de producto que producimos, es por esto que se hace un análisis de las competencias que tenemos y en base a este análisis se elaboran las mejores estrategias y se compete en el mercado con artículos innovadores y a precios justos.

■ Rivalidad entre vendedores competidores

El nivel de rivalidad en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles en la ciudad de Cuenca es muy alto debido a que según datos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC-EP) de la ciudad de Cuenca en la provincia del Azuay existen 600 fábricas de muebles lo cual representa el 60% del total de la producción nacional de este sector manufacturero, y es donde se encuentra ubicada la fábrica de muebles Moblime. Es por eso que la fábrica también incursiona en los muebles metálicos para crear ambientes de oficina y lograr mayor competitividad.

- Nuevos actores potenciales.

La demanda a nivel nacional de los muebles elaborados en la ciudad de Cuenca abre las puertas a muchos microempresarios a incursionar en la elaboración y además con el apoyo del Gobierno por medio del Ministerio de Industrias y Productividad a apoyar el emprendimiento son muchos los nuevos competidores.

- Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos.

También en el mercado existen muebles plásticos que han logrado posicionarse en el mercado y que en ocasiones por el bajo costo son más asequibles al bolsillo de los consumidores dejando de lado a los muebles tanto metálicos como de madera.

- Proveedores de materias primas, partes, componentes u otros recursos e insumos.

En la ciudad de Cuenca no hay muchos proveedores de madera con la certificación necesaria para que los productos logren una certificación internacional ya que en muchas ocasiones se adquiere madera y otros productos sin certificación.

- Compradores

La fidelidad de los clientes es muy importante en esta rama de la manufactura, ya que al haber tanta competencia ellos tienen la libertad de elegir precios y calidad, es por eso que se trabaja mucho en cuanto al servicio al cliente y la entrega a tiempo del mobiliario que solicitan.

Para realizar la matriz de competencias de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter se compara con otras fábricas de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca obteniendo los siguientes datos de factores importantes para el éxito de una compañía:

Factores importantes para el éxito	Moblime	Gatita	Matute	Gavilánez
Calidad y acabados de los productos	3 Se solicita Tubo redondo de 1 1/2 x 1.1, la misma calidad pero el trabajo de doblado varia	3 Se solicita Tubo redondo de 1 1/2 x 1.1, la misma calidad pero el trabajo de doblado varia	3 Se solicita Tubo redondo de 1 1/2 x 1.1, la misma calidad pero el trabajo de doblado varia	3 Se solicita Tubo redondo de 1 1/2 x 1.1, la misma calidad pero el trabajo de doblado varia
Competitividad de precios	4 \$6,70	1 \$8,20 Variación en el precio con respecto a Moblime es del 12,23%	3 \$7,98 Variación en el precio con respecto a Moblime es del 11,91%	2 \$8,09 Variación en el precio con respecto a Moblime es del 12,07%
Servicio al cliente	4	4	4	4
Experiencia	3 Inicio de actividades 04/07/2001 (14 años)	2 Inicio de actividades 16/08/2006 (8 años)	4 Inicio de actividades 12/11/1983 (32 años)	3 Inicio de actividades 18/10/2000 (15 años)
Imagen - Tamaño	4 Obligado a llevar contabilidad Taller, y Punto de Venta, no tiene sucursales	3 No obligado a llevar contabilidad Taller y punto de venta, no tiene sucursales	3 No obligado a llevar contabilidad Taller y punto de venta, no tiene sucursales	4 Obligado a llevar contabilidad Taller, y Punto de Venta, si tiene una sucursal
Plazo de entrega	4 8 días a 15 días	4 8 días a 15 días	4 8 días a 15 días	4 8 días a 15 días
Ubicación	3 Av. Abelardo J. Andrade 5-26 y Descartes	3 Av. Don Bosco 2-21 y Carlos V	4 Calle Fermín Cevallos 1-67 y Juan José Flores (Sector Mercado 12 de Abril)	4 Calle Sangurima y Vargas Machuca Sucursal: Rocafuerte y Octavio Díaz

Fuente: Autor, Noviembre 2014

Con esta información obtenida se realiza la matriz de perfil competitivo donde se calculan los pesos ponderados y su incidencia en el mercado de cada una de las empresas de la competencia.

Factores importantes para el éxito	Peso	Moblime		Gatita		Matute		Gavilánez	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad de los productos	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Competitividad de precios	0,30	4	1,20	1	0,30	3	0,90	2	0,60
Servicio al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Experiencia	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Imagen - Tamaño	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Plazo de entrega	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Ubicación	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
TOTAL	1,00		3,53		2,5		3,42		3,13

Fuente: Autor, Noviembre 2014

De acuerdo a esta tabla el factor de mayor importancia para el éxito es la competitividad de los precios como lo señala el peso de 0,30 y la compañía más fuerte como lo señala el peso ponderado de 3,42 es la número 3 propiedad del Sr. Genaro Matute que representa una mayor competencia para la compañía que se encuentra en análisis.

2.3.2. Matriz FODA

Esta matriz implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas que configuran el entorno de la organización, con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver con los recursos y capacidades internas de la organización de una empresa. (Laborda, 2009, pág. 292).

Se realiza un análisis FODA de la empresa de muebles Moblime obteniendo como resultado esta matriz:

MATRIZ FODA MUEBLES MOBLIME	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Precios competitivos. ❖ Clientes fijos. ❖ Variedad de productos. ❖ Diseños innovadores. ❖ Promociones en temporadas. ❖ Cumplimiento en el plazo de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Apoyo por parte de ACUDIR. ❖ Apoyo del Gobierno Nacional al promover la campaña “Primero Ecuador”. ❖ Participación en el Portal de Compras Públicas. ❖ Importación de maquinaria necesaria con aranceles más bajos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No se tiene puntos de venta propios a nivel nacional. ❖ Falta posicionar la marca en el mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Muchas fábricas de muebles de madera en el mercado local. ❖ Competencia en fabricación de muebles de metal.

Fuente: Autor, Noviembre 2014

2.4. Análisis de costos de producción y ventas

2.4.1. Estructura de costos.

La estructura de costos en una empresa es muy importante para clasificar los costos incurridos en la fabricación de un producto ya sean variables o fijos y poder determinar de esta manera el punto de equilibrio.

En la empresa de muebles Moblime se establece la estructura de costos de manera que las materias primas son materiales directos y también indirectos de acuerdo al siguiente gráfico de adquisición para un pedido de 20 mesas, 40 silla tipo 1, 40 sillas tipo 2 y 40 taburetes; el tiempo de entrega es de 15 días:

MUEBLES MOBLIME

MATERIAS PRIMAS	TIP DE MATERIA PRIMA	PRECIO DE ADQUISICIÓN (\$)
Aglomerado MDP 215 x 244 x 15 mm	MPD	67,40
Aglomerado MDP 214 x 244 x 12 mm	MPD	24,50
Cartón Single Face Kraft	MPD	1,30
Esponja Gris 140 x 200 x 4	MPD	12,00
Canto PVC Maderaado 19 x 2 mm	MPD	0,71
Colgante Moblime	MPI	0,11
Etiqueta Calidad	MPI	0,06
Etiqueta Marca	MPI	0,04
Grapas 84 - 10	MPD	4,15
Plástico Strech de 50 cm de 4,2 Kg	MPD	22,50
Regaton Redondo 1 1/2"	MPD	0,08
Regaton Plano 7/8"	MPD	0,08
Pintura	MPD	0,06
Tapiz General	MPD	7,57
Tela Cambrel Negra 75 gm	MPD	0,50
Tool e=1/8"	MPD	0,50
Tornillo Tripeado de 2 x 8 cruz	MPD	0,02
Tornillo Tripepato de 1 1/2" x 8 estrella	MPD	0,01
Tornillo Tripepato de 5/8" x 8 estrella	MPD	0,01
Tubo Retangular 1 1/2 x 3/4" x 1.1	MPD	7,25
Tubo Redondo 1 1/2 x 1.1	MPD	6,70
Tubo Redondo 7/8 x 1.1	MPD	3,85
Tubo Redondo de 3/4" x 0.9	MPD	2,90
Tubo Redondo de 3/4" x 1.1	MPD	3,85

Fuente: Moblime, Noviembre 2014

La mano de obra está clasificada de la siguiente manera, siendo los obreros mano de obra directa y el jefe de producción/planta es mano de obra indirecta.

MANO DE OBRA

NÓMINA	BÁSICO	APORTE INDIVIDUAL	LÍQUIDO A PAGAR	BENEFICIOS SOCIALES				
				APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	COSTO TOTAL
Jefe de producción	796,00	75,22	720,78	88,75	66,33	28,33	66,31	1.045,73
Obrero 1	363,06	34,31	328,75	40,48	30,26	28,33	30,24	492,37
Obrero 2	363,06	34,31	328,75	40,48	30,26	28,33	30,24	492,37
Obrero 3	363,06	34,31	328,75	40,48	30,26	28,33	30,24	492,37

Costo hora promedio = 6,15
Costo total/ Nº horas

Fuente: Moblime, Noviembre 2014

Y por último los costos indirectos que se incurre en la fabricación de los muebles metálicos tanto mesas como sillas, las mismas que en su mayoría se las fabrica bajo pedido.

COSTOS INDIRECTOS		
CONCEPTOS	COSTOS FIJOS (\$)	COSTOS VARIABLES (\$)
Mano de obra indirecta		
Jefe de producción	1.045,73	
Agua potable	35,00	
Luz eléctrica		380,00
Teléfono		35,00
Seguridad	380,00	
Depreciaciones	1.450,00	
Suministros de oficina		60,00
Reparaciones		500,00
Materiales de limpieza		100,00
Herramientas menores (destornillador, etc)		300,00
TOTAL	2.910,73	1.375,00

Tasa de CI= Total CI variables/Base de asignación

2,86

Para el ejemplo se utilizó la base de asignación horas de mano de obra

Fuente: Moblime, Noviembre 2014

2.4.2. Ciclo de producción.

La fábrica de muebles se encuentra dividida en secciones de corte, doblado, ensamblado, y pintura.

Corte de Tubos. El operario utiliza la máquina trazadora de tubos para cortarlos teniendo en cuenta las dimensiones requeridas.

Doblado de Tubos. En este proceso el operario utiliza la máquina dobladora de tubos teniendo en cuenta los requerimientos del diseño de la silla o la mesa.

Suelda. En este proceso el operario suelda las partes metálicas de la pieza a confeccionarse.

Pintura. En este proceso se realiza el pintado de los tubos de acuerdo a los requerimientos.

Tapicería. En este proceso el operario pone la parte que conforma el asiento de la silla, o la parte de la mesa que va con madera de aglomerado.

Lijado. Se lija y se prepara la madera para el siguiente unto que es el lacado de a pieza.

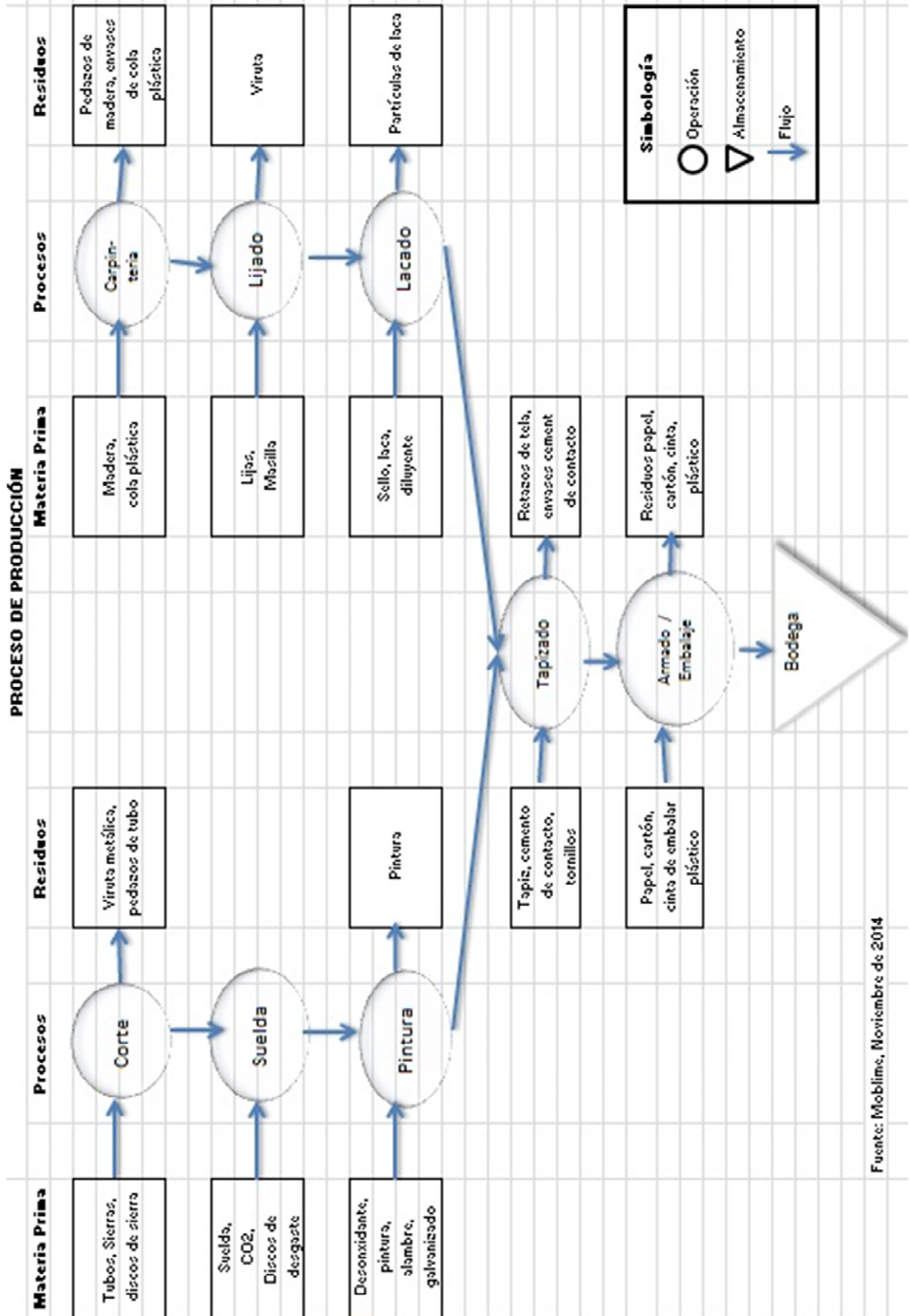
Tapizado. El operario tapiza la parte del asiento de la silla de acuerdo al color que se haya solicitado.

Ensamble de tapicería y tubería. El operario ensambla el tapiz con la tubería (patas de la silla y la mesa) dando como resultado la silla o la mesa terminada.

Bodega. Una vez terminado el producto pasa a embalsarse y posteriormente guardarlo en la bodega para su entrega.

La representación del diagrama del proceso de producción en la fábrica de muebles esta detallado a continuación:

PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: Moblime, Noviembre de 2014

2.4.3. Indicadores de producción.

De acuerdo con los índices financieros expresados en el capítulo uno se hace el respectivo análisis con la información de la fábrica de muebles dando como resultado que nuestro índice de productividad global es de 11,38 como lo indica la fórmula

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}}$$

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{4.340,00}{381,37}$$

$$\text{Índice de Productividad} = 11,38$$

También se realiza el análisis de la productividad de la mano de obra donde el 6.71 es el aprovechamiento de la mano de obra por la elaboración de la mesa, el 4.80 es el aprovechamiento de la mano de obra en la elaboración de la silla modelo 1 mientras que la silla modelo 2 el índice es de 4.45 es el aprovechamiento de la mano de obra en la elaboración y el taburete es de 4.95 el aprovechamiento de la mano de obra de acuerdo a la fórmula aplicada a continuación

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} + \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora Mano de Obra} + \text{N}^{\circ} \text{ de horas empleadas}}$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{55,00 + 40 \text{ (mes)}}{6,15 + 8}$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = 6,71$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{28,00 + 40 \text{ (mes)}}{6,15 + 8}$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = 4,80$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{23,00 + 40 \text{ (mes)}}{6,15 + 8}$$

Índice de Productividad de Mano de Obra = 4,45

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{30,00 + 40 \text{ (mes)}}{6,15 + 8}$$

Índice de Productividad de Mano de Obra = 4,95

Se realiza el análisis de la productividad de la materia prima donde se indica que en la elaboración de la mesa es de 0.18 de rentabilidad y en las sillas 1 y 2 es 0.16 y 0.19 de rentabilidad respectivamente y en la elaboración de taburete es de 0.16 de rentabilidad.

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} + \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo total de Materia Prima}}$$

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{55 + 40 \text{ (mes)}}{540,65}$$

Índice de Productividad de Materia Prima = 0,18

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{28 + 40 \text{ (mes)}}{429,12}$$

Índice de Productividad de Materia Prima = 0,16

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{23 + 40 \text{ (mes)}}{340,12}$$

Índice de Productividad de Materia Prima = 0,19

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{30 + 40 \text{ (mes)}}{431,92}$$

Índice de Productividad de Materia Prima = 0,16

CAPITULO 3
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE
DESICIONES DE LA EMPRESA DE PRODUCCION MOBLIME

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

MUEBLES MOBLIME RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Ventas	13200,00	100,00%	13440,00	100,00%	11040,00	100,00%	14400,00	100,00%	52080,00	100,00%
-										
Costo de Ventas	3728,16	28,24%	345,24	2,57%	249,72	2,26%	277,32	1,93%	4600,44	8,83%
=										
Margen de Contribución	9471,84	71,76%	13094,76	97,43%	10790,28	97,74%	14122,68	98,07%	47479,56	91,17%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
x										
Costos Financieros Totales	40720,80		40720,80		40720,80		40720,80		40720,80	78,19%
=										
Costos Financieros Asignados	10320,94		10508,59		8632,06		11259,21		40720,80	78,19%
Utilidad de Operación	-849,10		2586,17		2158,22		2863,47		6758,76	12,98%

Fuente: Autor, Febrero de 2015

De acuerdo al análisis realizado en el gráfico anterior podemos ver la rentabilidad que tienen los productos de acuerdo al margen de contribución pero analizados desde la utilidad de operación podemos notar que el producto "A" a pesar de tener un margen de contribución de 70,76% la utilidad de operación es negativa, significa que no representa la inversión de seguir fabricando ese producto, en relación a los otros productos que tienen una utilidad de operación positiva.

MUEBLES MOBLIME

MEZCLA DE CONTRIBUCION POR PRODUCTO O LINEA DE PRODUCTO

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Precio de Venta	1100,00	100,00%	1120,00	100,00%	920,00	100,00%	1200,00	100,00%	4340,00	100,00%
Costo Variable	310,68	28,24%	28,77	2,57%	20,81	2,26%	23,11	1,93%	383,37	8,83%
Contribución Marginal	789,32	71,76%	1091,23	97,43%	899,19	97,74%	1176,89	98,07%	3956,63	91,17%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
	x		x		x		x			
Margen de Contribución Ponderado	200,06		281,61		190,61		325,41		997,68	

Fuente: Autor, Febrero de 2015

Pero al hacer el análisis por producto con los valores unitarios de venta el producto "A" que no representaba una utilidad en el análisis anterior individualmente si refleja que tiene participación en la empresa.

3.2. Análisis de las relaciones costo – volumen – utilidad

El análisis que estamos realizando es en base a las ventas registradas en el periodo 2014 con un estimado de 20 mesas, 80 sillas y 40 taburetes mensuales que es en promedio lo que se vende ya que la fábrica realiza su producción en base a los pedidos que tiene, pues participa por el portal de compras públicas y debe elaborar en metal el producto que le solicitan con las especificaciones que le dan para cumplir con los requerimientos del solicitante que en este caso es el Gobierno Nacional, así que no hay variaciones de precios en los productos que tiene como fijos en la fábrica.

MUEBLES MOBLIME
ESTADO DE RESULTADOS
Año 2014

Ventas	52080,00
(-) Costo de Ventas	4600,44
Utilidad Bruta	47479,56
(-) Gastos Fijos	40720,80
Utilidad Operativa	6758,76
(-) 15% Participación a Trabajadores	1013,81
Utilidad antes de Impuestos	5744,95
(-) 25% Impuesto a la Renta	1436,24
Utilidad	4308,71

Fuente: Moblime, Enero 2015

Hacemos un proyectado de aumento de utilidad y deseamos saber cuánto deberíamos vender en el año 2015 para obtener una utilidad después de impuestos de \$6.310,00 por la venta de los mismos productos con el mismo precio, el resultado es el siguiente

$$PEU = \frac{\text{Costos fijos} + \frac{(\text{Utilidad deseada después de impuestos})}{(1 - t)}}{\% \text{ Margen de Contribución}}$$

$$PEU = \frac{40720,80 + \frac{6310}{1 - 0,3455}}{0,9117}$$

$$PEU = \frac{50361,75}{0,9117}$$

$$PEU = 55239,39$$

Para verificar si el valor de las ventas sería el indicado realizamos un estado de resultados ponderado para el año 2015 con las ventas que proyectamos dado como resultado el siguiente cuadro:

MUEBLES MOBLIME
ESTADO DE RESULTADOS
Año 2015 (Proyectado)

Ventas Proyectada	55239,39
(-) Costo de Ventas	4600,44
Utilidad Bruta	50638,95
(-) Gastos Fijos	40720,80
Utilidad Operativa	9918,15
(-) 15% Participación a Trabajadores	1487,72
Utilidad antes de Impuestos	8430,43
(-) 25% Impuesto a la Renta	2107,61
Utilidad (deseada)	6322,82

Y nos da como resultado una utilidad de \$ 6.322,82. Ahora analizaremos el punto de equilibrio de los cuatro productos que tenemos y nos da como resultado que nuestro punto de equilibrio es 41 artículos.

MUEBLES MOBLIME
PUNTO DE EQUILIBRIO

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Precio de Venta	1100,00	100,00%	1120,00	100,00%	920,00	100,00%	1200,00	100,00%	4340,00	100,00%
Costo Variable	310,68	28,24%	28,77	2,57%	20,81	2,26%	23,11	1,93%	383,37	8,83%
Contribución Marginal	789,32	71,76%	1091,23	97,43%	899,19	97,74%	1176,89	98,07%	3956,63	91,17%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
	x		x		X		x			
Margen de Contribución Ponderado	200,06		281,61		190,61		325,41		997,68	

Gastos fijos de la empresa son: 40720,80

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Ponderado}}$$

$$PE = \frac{40720,80}{997,68}$$

$$PE = 40,82 \quad \text{Artículos}$$

De esos 41 artículos debemos distribuirlos a cuál de ellos debemos fabricar de acuerdo a su contribución en la fábrica.

Producto A	10,34	Artículos
Producto B	10,53	Artículos
Producto C	8,65	Artículos
Producto D	11,29	Artículos

3.3. Fijación de precios

Para fijar un precio determinado a nuestro producto primero tratamos de cubrir nuestros costos poniendo una utilidad no muy alta para que pueda introducirse en el mercado el producto y posteriormente posicionarnos en el mercado, es la política de precios bajos por introducción, pero también hay precios orientados a las ventas donde vendemos más a menor precio, e objetivo de esta política es tener mayor participación en el mercado, de permanencia que solo se trata de subsistir en el mercado manteniendo el punto de equilibrio pero sin ganar ni perder, y el que está orientado a obtener grandes utilidades donde vendes con un precio muy alto, obtienes utilidades pero produces artículos exclusivos para un selecto grupo de compradores.

Dentro de las políticas de Moblime está considerado un margen de utilidad de 2,24 sobre los costos con lo cual obtiene utilidades, se mantiene competitivo en el mercado y puede participar como mediana empresa dentro de los concursos de compras públicas por calidad y buenos precios en el mercado.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Para hacer el análisis de sensibilidad de la fábrica utilizaremos tres modelos para determinar a qué nivel es más sensible los cambios que se realizan dentro de los costos y ventas que tiene durante un periodo determinado.

En el estado actual el análisis de sensibilidad es de la siguiente manera:

MUEBLES MOBLIME
ANALISIS DE SENSIBILIDAD ACTUAL

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Precio de Venta	1100,00	100,00%	1120,00	100,00%	920,00	100,00%	1200,00	100,00%	4340,00	100,00%
Costo Variable	310,68	28,24%	28,77	2,57%	20,81	2,26%	23,11	1,93%	383,37	8,83%
Contribución Marginal	789,32	71,76%	1091,23	97,43%	899,19	97,74%	1176,89	98,07%	3956,63	91,17%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
	x		X		X		x			
Margen de Contribución Ponderado	200,06		281,61		190,61		325,41		997,68	

Gastos fijos de la empresa son: 40720,80

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Ponderado}}$$

$$PE = \frac{40720,80}{997,68}$$

$$PE = 40,82 \quad \text{Artículos}$$

Producto A	10,34	Artículos
Producto B	10,53	Artículos
Producto C	8,65	Artículos
Producto D	11,29	Artículos

De acuerdo a este análisis el producto que menos debemos producir en el periodo es el "C" ya que su contribución en la empresa es mucho menor.

Ahora analizaremos la sensibilidad que tienen los productos si suben en un 10% las ventas de la fábrica, como afecta en el margen de contribución ponderado y como afecta la contribución marginal.

MUEBLES MOBLIME

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CAMBIANDO EL VALOR DE LAS VENTAS (10%)

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Precio de Venta	1210,00	100,00%	1232,00	100,00%	1012,00	100,00%	1320,00	100,00%	4774,00	100,00%
Costo Variable	310,68	25,68%	28,77	2,34%	20,81	2,06%	23,11	1,75%	383,37	8,03%
Contribución Marginal	899,32	74,32%	1203,23	97,66%	991,19	97,94%	1296,89	98,25%	4390,63	91,97%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
	x		X		X		x			
Margen de Contribución Ponderado	227,94		310,51		210,11		358,59		1107,15	

Gastos fijos de la empresa son: 40720,80

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Ponderado}}$$

$$PE = \frac{40720,80}{1107,15}$$

$$PE = 36,78 \text{ Artículos}$$

Producto A	9,32 Artículos
Producto B	9,49 Artículos
Producto C	7,80 Artículos
Producto D	10,17 Artículos

Al modificar las ventas en un 10% más el margen de contribución ponderada sube en relación al actual y como sigue siendo el producto "C" el que menos aporta a la fábrica sigue siendo el que menos vamos a producir.

Continuando con los modelos propuestos analizaremos la sensibilidad que tienen los productos si suben en un 10% los costos variables de la fábrica, como afecta en el margen de contribución ponderado y como afecta la contribución marginal.

MUEBLES MOBLIME
ANALISIS DE SENSIBILIDAD CAMBIANDO EL VALOR DE COSTOS VARIABLES (10%)

	Producto A		Producto B		Producto C		Producto D		TOTAL	
Precio de Venta	1100,00	100,00%	1120,00	100,00%	920,00	100,00%	1200,00	100,00%	4340,00	100,00%
Costo Variable	341,75	31,07%	31,65	2,83%	22,89	2,49%	25,42	2,12%	421,71	9,72%
Contribución Marginal	758,25	68,93%	1088,35	97,17%	897,11	97,51%	1174,58	97,88%	3918,29	90,28%
Participación que tiene la empresa	25,35%		25,81%		21,20%		27,65%		100,00%	
	x		X		X		x			
Margen de Contribución Ponderado	192,18		280,87		190,17		324,77		987,99	

Gastos fijos de la empresa son: 40720,80

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Ponderado}}$$

$$PE = \frac{40720,80}{987,99}$$

$$PE = 41,22 \text{ Artículos}$$

Producto A 10,45 Artículos
 Producto B 10,64 Artículos
 Producto C 8,74 Artículos
 Producto D 11,40 Artículos

Al modificar los costos variables en un 10% más el margen de contribución ponderada se mantiene igual en relación al actual y como sigue siendo el producto "C" el que menos aporta a la fábrica sigue siendo el que menos vamos a producir.

CONCLUSIONES

- La forma de obtener el mejor resultado posible de las instalaciones de la fábrica está en buscar una eficiencia individual de cada una de las máquinas y/o equipos y así producir al menor costo, lo cual implica que el margen de contribución de productos se maximizaría y se obtendría la mayor rentabilidad posible de acuerdo a que el mercado sea capaz de absorber la gama de productos que se obtengan.
- La rentabilidad de la mano de obra se puede optimizar teniendo inventarios intermedios que permitan que la mano de obra siempre tenga trabajo que realizar y de esta forma perder el menor tiempo posible entre procesos especialmente en lotes donde los procesos sean repetitivos y de esta forma evitar el cambio continuo de herramientas y colores y así optimizar el rendimiento de la mano de obra.
- La optimización del uso de la materia prima con diseños y procesos que aprovechen mayormente la materia prima minimizando así los desperdicios.
- Se debe realizar un listado indexado en forma inversa por el margen de contribución de cada uno de los productos y este enfocado a la capacidad de la demanda del mercado, de esta forma dando prioridad primeramente a los productos que mayormente contribuyen a los resultados de la empresa y utilizar únicamente la capacidad sobrante en productos de menor contribución.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar un sondeo de mercado enfocado a los productos o gama de productos que es capaz de ofertar MOBLIME y que el mercado demanda.
- ✓ Maximizar la rentabilidad de la inversión que permita a la fábrica operar con la máxima capacidad y eficiencia posible.
- ✓ Utilizar al máximo la capacidad instalada a fin de abaratar costos y obtener mejores resultados.
- ✓ Ofertar productos semielaborados a industrias mayores a fin de desarrollar un mercado que potencialmente requiere este tipo de productos.

BIBLIOGRAFIA

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stow, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Editorial McGraw-Hill.
- Giorgio, M. (1994). *La Calidad Total como Herramienta de Negocio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Horngren, C. &. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Pearson Educación.
- Kepner, C. H. (1983). *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*. México: MC Graw-Hill.
- Laborda, L. &. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Lyonnet, P. (1989). *Los Métodos de la Calidad Total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Newman, W. (1976). *Constructive Control*. N.J.: Prentice-Hall.
- Peresson, L. (Enero de 2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con Enfoque al Cliente*. Valladolid.
- Perez de León, A. (1996). *Contabilidad de Costos*. México: Limusa S.A.
- Ramirez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico, D.F.: MCGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rivera, W. G. (2005). *Presupuestos*. Mexico: Editorial Pearson Educacion.
- Robbins, S. (1987). *Administración teórica y práctica*. México: Prentice- Hall Hispanoamerica S.A.
- Sarache, W. &. (enero. febero. marzo de 2000). <http://www.ingenieria-industrial.net/>. Obtenido de <http://www.ingenieria-industrial.net/downloads/sarache.pdf>
- Sinisterra, G. (1997). *Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Solano, A. (s.f.). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*. Vol. 16 N° 3, 51.
- Thompson Jr., A. S. (2007). *Administración Estratégica*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Tosi, C. (14 de Noviembre de 2003). Conociendo la Teoria de Restricciones. *Decidiendo sobre TOC*, (pág. 48). Machala.
- Tosi, C. (2005). TOC, Descripción. *Descripción de TOC*, (pág. 33). Cuenca.

ANEXOS

ANEXO 1



Cuenca, Junio 20 de 2014

Ingeniera

Mercy Aguilar Peñaranda

EGRESADA DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo, Arq. Alberto Culcay Tapia, Representante Legal de la Fábrica de Muebles de Metal MOBLIME, autorizo a realizar su trabajo de Fin de Titulación (Tesis) dentro de la Fábrica con el Tema: "ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCION DE MUEBLES DE METAL MOBLIME DE LA CIUDAD DE CUENCA, 2014", para lo cual le proporcionaremos la información que necesite para la realización del trabajo.

Atentamente

Arq. Alberto Culcay Tapia

GERENTE

MOBLIME

muebles

Almacén: Sucre 4-64 y Mariano Cueva Telf: 2 835 660 Fax: 2 845 792
Fábrica: Abelardo J. Andrade 5-26 Telf: 2 838 425 Fax: 2 844 564
E-mail: info@moblime.com
Cuenca Ecuador

ANEXO 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0101095180001
APELLIDOS Y NOMBRES: CULCAY TAPIA ALBERTO RUBEN
NOMBRE COMERCIAL: MOBLIME
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 28/03/1954 FEC. ACTUALIZACION: 24/09/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/07/1991 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA: 01/04/1998
FEC. INSCRIPCION: 09/03/1992 FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 04/07/2001

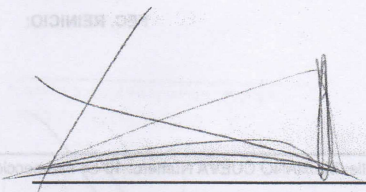
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE MUEBLES DE METAL.


DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: BELLAVISTA Calle: LUIS CORDERO Número: 2-40 Intersección: BOYACA
Referencia: DIAGONAL A LA IGLESIA DE CRISTO REY Teléfono: 072844563 Email: albertoculcay@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
 - * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ REGIONAL DEL AUSTRO \ AZUAY CERRADOS: 2


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: JDTV080213 Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO Fecha y hora: 24/09/2013 12:19:06



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0101095180001
APELLIDOS Y NOMBRES: CULCAY TAPIA ALBERTO RUBEN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 01/07/1991
NOMBRE COMERCIAL: MOBLIME FEC. CIERRE: 01/04/1998
FEC. REINICIO: 04/07/2001

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
FABRICACION DE MUEBLES DE METAL.
FABRICACION DE MUEBLES DE OFICINA.
ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA: PAISAJISTA, DIBUJO DE PLANOS DE CONSTRUCCION, DISEÑO DE EDIFICIOS,
PLANIFICACION URBANA Y SUPERVISION DE LAS OBRAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: BELLAVISTA Calle: ABELARDO J. ANDRADE Número: 5-26 Intersección:
DESCARTES Referencia: TRAS DE LA ANTENA DEL CANAL DOS Oficina: PB Telefono Trabajo: 072838425 Email:
albertoculcay@hotmail.com Celular: 0991127986

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 10/12/1992
NOMBRE COMERCIAL: MOBLIME FEC. CIERRE: 06/07/2005
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: GIL RAMIREZ DAVALOS Calle: SUCRE Número: 4-64 Intersección: MARIANO
CUEVA Referencia: FRENTE A LA ALIANZA OBRERA Oficina: PB Telefono Trabajo: 2835660

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 26/12/1997
NOMBRE COMERCIAL: MOBLIME FEC. CIERRE: 30/09/2002
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL SAGRARIO Calle: MARIANO CUEVA Número: 10-54 Intersección: LAMAR
Telefono Domicilio: 845792

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se
deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).