



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Joyería Guillermo Vázquez S.A., de la ciudad de Cuenca, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Guamán Álvarez, Nancy Jimena

DIRECTOR: Quinche Orellana, Wladimir Eugenio, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniero

Wladimir Eugenio Quinche Orellana

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Joyería Guillermo Vázquez S.A. de la ciudad de Cuenca, 2014, realizado por Guamán Álvarez Nancy Jimena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Nancy Jimena Guamán Álvarez, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Joyería Guillermo Vázquez S.A., de la ciudad de Cuenca, 2014”, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo mi director el Ing. Quinche Orellana Wladimir Eugenio; 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”

f.

Autor: Guamán Álvarez, Nancy Jimena

Cédula: 1715636518

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño dedico esta tesis a mi esposo Carlos, a mis hijas Nicole, Doménica, a mi familia y mis amigos que me apoyaron emocionalmente y motivaron para seguir firme y continuar cumpliendo mis sueños.

Jimena Guamán A.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por la vida que me dio, a la empresa Guillermo Vázquez Joyería por la oportunidad y acogida para realizar mi trabajo de grado, de igual forma un agradecimiento profundo al Ing. Quinche Orellana Wladimir Eugenio por el tiempo, dedicación y guía impartida para que sea posible terminar este trabajo con éxito.

Jimena Guamán A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	6
1.1.2 Justo a tiempo.	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.	8
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.....	9
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	10
1.3.1 Sistemas de costeo.....	10
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	12
1.3.3 Punto de equilibrio.	13
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	14
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	15
CAPITULO II.....	16
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.	16
2.1 Filosofía Institucional	17
2.1.1 Antecedentes Institucionales.....	17
2.1.2 Misión, visión y objetivos.	18
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	19
2.3 Análisis de competitividad	20
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.	20

2.3.2	Matriz FODA.	22
2.4	Análisis de costos de producción y venta	23
2.4.1	Estructura de costos.	23
2.4.2	Ciclo de producción.	26
2.4.3	Indicadores de producción.....	28
CAPÍTULO III.....		29
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	30
3.2	Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad.....	32
3.3	Fijación de precios.....	32
3.4	Determinación y análisis de utilidad	33
CONCLUSIONES		35
RECOMENDACIONES		36
BIBLIOGRAFÍA.....		37
ANEXOS		38

RESUMEN

Este trabajo se basa principalmente en un proceso de análisis e investigación de las herramientas financieras para la toma de decisiones en el corto plazo, que utiliza la Empresa Joyería Guillermo Vázquez S.A. en cuanto a políticas y decisiones.

Esta surge a raíz de la importancia que tiene la misma dentro del ámbito empresarial, ya que se proporciona a los directivos un análisis sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes departamentos de producción, costos, financiero en cuanto al punto de equilibrio en el que la empresa debe mantenerse para poder solventar todos los gastos que se ocasionen, poniendo a relucir las desviación de aquellas áreas cuyos problemas administrativos son detectados y exigen mayor atención.

Se sugiere actualizarse en cuanto a la tecnología, comprar máquinas que compitan con empresas internacionales, las que se tienen es de tecnología buena eficiente, pero no se puede competir con empresas internacionales, productos internacionales.

Si bien los obreros de la Joyería tienen una vasta experiencia, si necesitan que desde gerencia les den capacitación para que se vayan actualizando con las nuevas tecnologías.

PALABRAS CLAVE: herramientas financieras, corto plazo, costos, producción, punto de equilibrio, administración.

ABSTRACT

This work is mainly based on a process of analysis and research of financial tools for decision-making in the short term, which uses Guillermo Vazquez Jewelry Company SA on policies and decisions.

This stems from the importance of it within the business as managers is provided an analysis of how it is being managed by different departments of production, costs, financial as to break even in the company must keep to solve all the expenses incurred, putting to light the misuse of those areas whose administrative problems are detected and require more attention. It is suggested to be updated in terms of technology, buy machines that compete with international companies, which have efficiently is good technology, but cannot compete with international companies, international products.

While the workers of Jewelry have extensive experience from management if they need to give them training that will be updated with the new technologies.

KEYWORDS: financial tools, short term, costs, production, balance point, administration.

INTRODUCCIÓN

El análisis de las herramientas administrativas en las empresas consiste en la búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización siendo este un factor clave para la generación de valor. Actualmente lo que las empresas buscan es aumentar sus utilidades a los menores costos posibles, para ello es necesario la correcta aplicación de tales herramientas que le permita identificar que productos le generan mayor rentabilidad a una empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha organizado el tema en tres apartados:

En el capítulo 1 se desarrolla una aproximación teórico-conceptual a las filosofías administrativas contemporáneas tales como: la teoría de las restricciones, justo a tiempo, cultura de la calidad, temas que servirán de guía para obtener información que orienten hacia la toma de decisiones a corto plazo, cuya información se basa en el papel de la contabilidad administrativa de control y planeación.

En el capítulo 2 consiste en el análisis situacional de la empresa como es su filosofía institucional, antecedentes, misión, visión, objetivos, estructura de la administración, análisis de la competitividad, estructura de costos, ciclo de producción, indicadores de producción, etc., y con ello proceder al desarrollo de la investigación. Se podría decir que es el estudio del entorno en donde se desarrolla la empresa, tomando en cuenta los factores que influyen, considerando que fortalezas y que debilidades tienen para poder corregir a tiempo.

Finalmente el capítulo 3 consiste en la aplicación de las herramientas administrativas para la toma de decisiones, para lo cual se procedió a determinar los costos totales y unitarios cuyo resultados se reflejan en la estructura de costos, y en base a ello se procedió al análisis de la rentabilidad de los productos que fabrica la JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A., así como también punto de equilibrio y determinación de utilidades.

Es de gran importancia tener conocimiento acerca de las filosofías administrativas dado que permiten tener información actualizada, la cual con lleva a mantener la administración de una empresa en estabilidad y con ello dar origen a ser empresas competitivas. El estudio de este tema ha permitido que en los últimos años sea la clave del éxito de muchas organizaciones.

También resulta importante esta investigación por que la organización podrá corregir los departamentos en donde se está teniendo falencias y se puede llegar a obtener mejores objetivos para la empresa, como también reforzar en donde se está produciendo en una forma eficiente.

Para la JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A., será vital este análisis por que le permitirá el correcto uso, aplicación y manejo de los recursos humanos y económicos de la empresa, conocer los costos reales de sus productos o de cada uno de sus proceso internos y con ello establecer valores de venta de las piezas, ajustar sus gastos operativos, de ventas, de mano de obra, para lograr una administración más eficientes y aumentar su nivel de productividad y competitividad. Para sus proveedores por que le permite conocer si es un cliente potencial y darle la atención que merece como la entrega oportuna de los materiales o insumos destinados a la fabricación tanto de relojes como joyas. Por otra parte para los organismos de control por las obligaciones tributarias que tienen este tipo de fábricas con el sujeto activo.

La presente investigación tiene como objetivo general: analizar y aplicar herramientas administrativas financieras y con los resultados obtenidos evaluar, y recomendar, y este acompañado de objetivos específicos tales como: examinar tales herramientas para la toma de decisiones a corto plazo, realizar el diagnostico situacional de los aspectos administrativos y financieros y finalmente la implementación de dichas herramientas en la JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.

Durante el desarrollo del trabajo se contó con la colaboración del gerente general de la empresa el así como también de los empleados, mediante la entrega oportuna de la información y el acceso a las instalaciones de la JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A., con estas facilidades se realizó una investigación de campo que consistió en la recolección de información mediante técnicas como la entrevista, indagación, observación y otras, relacionadas con los costos de producción, datos que orientaran hacia la aplicación de las herramientas administrativas.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

1.1.1 Teoría de las restricciones.

La teoría de las restricciones fue estudiada por Eli Goldratt en el año 80, después de este estudio es muy utilizado por algunas empresas para poder mejorar utilizando la causa – efecto de lo que se desarrolla en la empresa y poder obtener mayor rentabilidad y alcanzar sus metas, toda organización busca productos o servicios para poder maximizar sus utilidades. La teoría de las restricciones demuestra la forma de cómo llevar al máximo y bajar los costos de las operaciones y así poder aumentar las ventas a través de la teoría de las restricciones.

La teoría de restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas, subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan. (Ramirez, 2008, pag.130-131)

También menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas

1. Identificar las restricciones de la empresa
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2
4. Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
5. Volver al punto 1.

Indica que “es una teoría administrativa enfocada a la optimización de los recursos escasos en la producción para a su vez mejorar tanto la producción como la venta”. (Torres Salina , 2002, pag. 15-16)

Cabe indicar que la teoría de las restricciones no se utiliza solo una vez, al momento de aplicarle es notable que los resultados van a mejorar y se incrementaran las utilidades, pero aparecerán otras restricciones, por lo que se recomienda mejoras continuas en la empresa.

1.1.2 Justo a tiempo.

Desde hace algún tiempo la forma de administrar los inventarios busca una igualdad o equilibrio entre costos y los de mantener el inventario y las restricciones, pero ante el aumento de la tecnología, el transporte ha hecho que exista una mayor competencia general. La tecnología ha reducido el ciclo de vida de algunos productos, las empresas ven la necesidad

urgente de cambiar la forma domestica de producir debido a los bajos costos y la alta calidad de productos extranjeros.

Al enfocarse al método justo a tiempo indica que: “ Trata de reducir los niveles de inventarios, está orientado con base en el producto; esto es diseñar dentro de la planta mini fábricas, una para cada producto, Tiene como objetiva eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce, promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación, opera con base en órdenes específica, lo cual evita excesos de inventarios, para reducir inventarios, trata de reducir los tiempo de arranque, tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ello se evitan re procesos, desperdicios, etc., lo cual trae aparejada la baja de los inventarios, 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”. (Ramirez, 2008, pag. 132)

Manifiesta que: “Just in time es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventario y los costos asociados con estos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenio con clientes y proveedores, así como una estricta programación de producción” (Torres Salina , 2002, pag.15-16)

1.1.3 Cultura de la calidad total.

Como empresa se debe entender que calidad total es la satisfacción interna y externa del servicio o el producto que ofrece la empresa, los requerimientos de los clientes serán ofertados en una manera satisfactoria, para lograr aquello las empresas han tenido que recurrir a la tecnología para enfrentar este reto y poder involucrar a todos los integrantes para el mejoramiento continuo.

Ramírez indica que se puede definir como “una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente”. (Ramirez, 2008, pag. 136)

De igual forma también indica dos puntos importantes en el control de calidad total:

1. La calidad se extienda a todo lo que se hace en la empresa.
2. Que la calidad debe ser valorada por el cliente.

También indica que: “La filosofía del control total de calidad se sustenta en los conceptos o fundamentos de los principales expertos de la calidad: Demming, Juran y Crosby. Estos conceptos son: calidad dirigida por el cliente (customer-driven quality), lazos proveedores-cliente (supplier-customer links), orientación hacia la prevención (prevention orientation), calidad desde el inicio (quality at the source) y mejoramiento continuo (continuous improvement)”. (Ramirez, 2008, pag.136)

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.

La planeación se inicia con este pensamiento ¿Dónde se encuentra la empresa y hacia dónde queremos que llegue?

La planeación ayuda a llegar a los objetivos de una forma óptima, adelantándose a cualesquier inconveniente que se pudiera dar en la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos.

Según lo manifiesta Ramírez: “La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se pone actualmente en las empresas”. (Ramirez, 2008. Pag.15)

Ramírez menciona los diferentes motivos de la planeación:

1. “Prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos 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”. (Ramirez, 2008, pag.15)

Podemos definir en una forma general que una buena planificación en una empresa se logra mayor eficiencia y eficacia en la organización.

Define a la planeación como: “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido.” (Ramirez, 2008, pag.16).

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

En la época actual es muy difícil la administración de los recursos a nivel general lo que genera que los administradores comprometidos con esta rama tengan la filosofía del mejoramiento continuo para poder llegar a la eficiencia y efectividad, así se podría decir que se llega a la calidad total que tiene como propósito eliminar lo que no alcanza los estándares y lo que no permite competir satisfactoriamente.

Menciona que: “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”. (Ramirez, 2008, pag.17)

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

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

La contabilidad administrativa se utiliza para tener control de la empresa, una vez finalizado este periodo es necesario evaluar y realizar correctivos en las deficiencias encontradas, en base a los objetivos planteados, para poder medir si la administración fue eficiente o no.

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

Se considera que el administrador es la parte fundamental en la empresa para la toma de decisiones pues es quien aporta y facilita todas las direcciones que se den en la empresa, todas estas decisiones son tareas de gran trascendencia, estas son el motor de la empresa y depende mucho para el éxito de la organización.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico que puede desglosarse de la siguiente manera:

Tabla 1. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.

Análisis	Reconocer que existe un problema. Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios. Obtener y analizar los datos.
Decisión	Proponer diferentes alternativas. Seleccionar la mejor
Puesta en practica	Poner en práctica la alternativa seleccionada. Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Fuente: (Ramírez, 2008, pag.17)

Elaborado por: Jimena Guamán

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Las herramientas financieras son la búsqueda de información útil para gerentes y administradores para la toma correcta de decisiones que busquen la mejor estructura de la empresa, este es un factor de suma importancia para lograr los objetivos.

Es por esto que es de suma importancia estudiar los indicadores financieros, que dan información importante para evitar resultados negativos en cuanto a las finanzas de la empresa.

El punto de equilibrio es un aspecto demasiado importante para determinar el grado mínimo de ventas, (EVA) muy importante en un mercado competitivo.

1.3.1 Sistemas de costeo.

La clasificación de costos es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Como se ha mencionado, los costos pueden ser directos o indirectos. “Los costos directos son aquellos identificables con el producto y los costos indirectos son aquellos que aunque no son identificables con el producto son necesarios para su fabricación”. (Torres Salina , 2002, pag 15)

Se entiende que un sistema de costeo es acumular o reunir los costos que ocasionan la venta de un determinado producto o servicio, para establecer el precio más razonable al que se debe ofrecer, con el sistema de costeo se puede diferenciar los costos por departamentos.

La contabilidad de costos es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico incurrido por un negocio para genera ingresos o fabricar inventarios. Contablemente, un sacrificio económico está representado por el

valor del recurso que se consume o se da a cambio para recibir un ingreso. (Torres Salina , 2002, pag 16)

Existe una variedad de costos que existen como directos, indirectos, de conversión, fijos, variables, relevante, no relevantes, costos de oportunidad y costos estándar.

También se puede mencionar otros costos que tienen relación directa con el producto como son los costos directos que van dentro del proceso de fabricación, los costos indirectos que son los que no están dentro del producto pero se involucran en su fabricación, por lo cual debe aplicar un debido costeo a los productos.

El autor de Contabilidad de Costos indica lo siguiente:

Costo Real: En este sistema de costeo los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción.

Costeo normal: En el sistema de costeo normal se registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales, y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción. Este sistema representa la ventaja de proporcionar dos de los tres elementos del costo a valores reales complementados por un valor de costo indirecto cercano a la realidad.

Costeo estándar: El costeo estándar extiende el beneficio de la investigación de diferencias entre lo estimado y lo real a los tres elementos del costo lo cual implica la generación de estándares o parámetros predeterminados de desempeño a alcanzar en los tres elementos del costo. Esta herramienta está más enfocada a generar información en apoyo a la optimización de recursos que al cálculo de los costos.

Costeo absorbente: También llamado costeo total, considera que es importante incluir dentro del costo de producción tanto los costos fijos como los variables, pues ambos contribuyen a realizar la producción.

Costeo variable: También llamado costeo directo, consiste en acumular en los inventarios solamente el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados a resultado, es decir, que los costos fijos de producción aparecen en el estado de resultados independientemente del destino de las unidades que fueron beneficiadas por ellos al pasar por los procesos de producción. Una ventaja del costeo variable es que no modifica el costo unitario como consecuencia de cambios en el nivel de producción, presentado datos de costos más útiles

para la toma de decisiones. Por otro lado, la desventaja del costeo variable es que contiene información que no es deseable mostrar en los estados financieros, pues se puede observar de manera clara la estructura de costos del negocio.

Costeo por actividades: Es una herramienta que ha crecido en popularidad en los últimos años. Esta herramienta está orientada a generar información para la toma de decisiones, aunque es posible acumular información de acuerdo con los principios contable para valuar inventarios. El costeo por actividades se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas. Es decir, aquí no se incluye a los productos exclusivamente en los tres elementos del costo, sino que se pueden incluir gastos de administración, gastos de ventas o gastos financieros. El costeo por actividades busca la relación directa entre el consumo de recursos de cada producto u objeto de costo. (Torres Salina , 2002, pag 15-16)

Polimeni Ralph S., Fabozzi Frank J, Adelberg Arthur H, manifiestan lo siguiente: “un sistema de costos por órdenes de trabajo es más apropiado allí donde los productos difieren en cuanto a las necesidades de materiales y conversión. Cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio con que se cotiza está estrechamente ligado al costo estimado. El costo incurrido en la fabricación de una orden específica debe por los tanto asignarse a los artículos producidos”. (Polimeni , Fabozzi, & Adelberg, pag.199)

Hay que indicar que un sistema de contabilidad de costos va a ser eficiente y funciona adecuadamente hay que identificar cada orden de trabajo y los costos en los que incurre la producción realizada.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Este proporciona una visión del proceso que se realiza en la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y obtener utilidades.

La relación C-V-U es una técnica para analizar el sistema de costeo y tomar las decisiones más acertadas. Tanto el factor costo total como el ingreso total están directamente vinculados con los cambios en el volumen.

Tabla 2. Relación Costo Volumen Utilidad

Relación costo- volumen- utilidad	
UTILIDAD TOTAL=	INGRESO TOTAL-COSTO TOTAL
UT=	IT-CT
INGRESO TOTAL=	VENTAS
COSTO TOTAL=	GASTOS

Fuente: (Ramirez, 2008)

Elaborado por: Jimena Guamán

“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, pag.158)

Para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

- Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad.
- Que el volumen de ventas sea lo suficiente grande para que se genere un margen de contribución que se mayor a los costos fijos.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Se debe tener presente que cuando una empresa llega al punto de equilibrio es cuando la empresa ni gana, ni pierde llega a un punto central en cero.

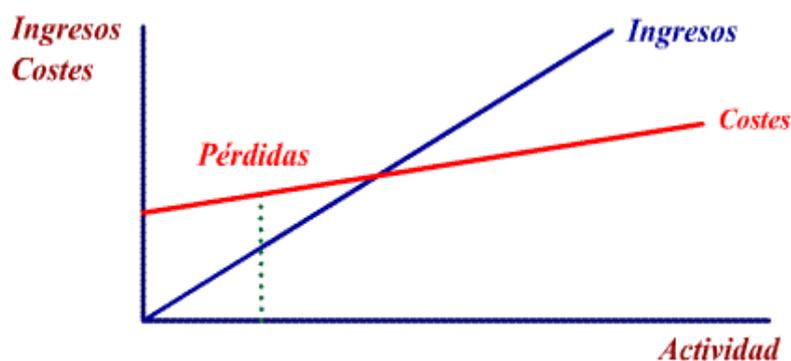


Gráfico 1. Punto de equilibrio

Fuente: www.aulafacil.com

También podemos indicar que es el punto en donde la empresa debe vender para cubrir los costos y gastos y no obtener pérdida.

Todo administrador necesita saber por anticipado cual el punto al que la empresa debe llegar para cubrir sus gastos y desde allí partir con las utilidades, para eso se calcula el Punto de Equilibrio.

Sobre el punto de equilibrio: El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en el no hay ni 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, pag. 176)

El análisis de rentabilidad es un cálculo sencillo pero muy importante para los gerentes, debido a que establece la relación entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio un gerente necesita saber el precio unitario del producto a vender, el costo variable por unidad y los costos fijos totales". (Coulter & Robbins, pag.478)

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

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

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción son las variables que identifican algún detalle defectuoso cuando realizamos la producción en la empresa y se identifica la eficiencia o la ineficiencia existente en la empresa y se puede calificar por porcentajes de cumplimiento.

La fórmula de cálculos es la división entre lo que se produce y lo que se consume, ósea la división entre lo que se gana y el costo.

Tabla 3. Indicadores

Indicadores de finanzas
$I = \text{utilidad neta} / \text{inversión total}$
$I = \text{ventas netas} / \text{costos de producción}$
Indicadores de calidad
$I = \text{Unidades producidas} / \text{N}^\circ \text{ de unidades defectuosas}$
$I = \text{N}^\circ \text{ de unidades vendidas} / \text{N}^\circ \text{ de unidades devueltas.}$

Fuente: www.ingenieria.unam.mx

Elaborado por: Jimena Guamán

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

La toma de decisiones se realiza a corto plazo (operaciones normales de la empresa) y largo plazo (inversiones de capital). La toma de decisiones es la selección entre las alternativas que se pueden tomar para solucionar un problema y debe seguir una serie de etapas, para llegar al éxito de la empresa decidiendo la alternativa más adecuada.

Según (Ramirez, 2008, pag. 335) entre los problemas comunes en la toma de decisiones tenemos los siguientes:

- Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente.
- Eliminar una línea o departamento.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar un producto o seguir produciendo.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
- Cerrar una sucursal o seguir operándola.
- Trabajar un solo turno o varios.
- Disminuir o aumentar la publicidad.
- Operar en uno o en varios mercados.
- Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
- Ofrecer o no descuentos para reducir cartera.
- Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
- Cambiar o no los niveles de inventario.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.

2.1 Filosofía institucional

La JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A., presenta los siguientes valores corporativos:

- Integridad
- Honestidad, respeto al individuo y justicia en nuestras acciones.
- Trabajo en Equipo
- Énfasis en la colaboración y capacidad de emprender proyectos exitosos como equipo.
- Compromiso
- Sentido de pertenencia, convicción en la misión y pro actividad para la consecución de la visión.
- Principios
- Innovación
- Información actualizada de las tendencias del mercado y liderazgo en innovación de productos y sistemas de gestión.
- Orientación al cliente
- Búsqueda de oportunidades para servir mejor a los clientes y obtener retroalimentación sobre el desempeño. (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

2.1.1 Antecedentes institucionales.

La Joyería Guillermo Vázquez S.A., abre sus puertas para la atención al público por el año de 1943 juntos a sus hermanos Polivio y Marujita, para el desarrollo de las actividades del negocio el señor Guillermo se encargó del área de producción y procesos administrativos, mientras que sus hermanos se dedicaban específicamente al área de las ventas. La responsabilidad con la que ejercían cada uno de los empleados y en especial de su fundador llevo a la empresa a crecer notablemente hasta posicionarse como la mejor joyería del país.

Esta empresa se dedica a la confección de joyas de la más alta calidad con 100% de garantía respecto al material utilizado en su elaboración, cuyas joyas de oro como gemas preciosas y semipreciosas gozan de un diseño exclusivo y acabado de primera.

Actualmente la joyería comercializa relojes y joyas de la más alta calidad en una variada gama de diseños que impresionan por la elegancia de estas piezas. También es distribuidor de relojes de las siguientes marcas: Ulysse Nardin, Longines, Rado, Edox, Tissot y Calvin Klein.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

La Joyería Guillermo Vázquez S.A., presenta la siguiente Misión:

Somos una empresa que busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, buscamos superar las expectativas de los clientes no solo en artículos de joyería sino también en el área relojera pues distribuimos relojes Suizos que están a la vanguardia tecnológica, ofrecemos un servicio de primera y contamos con personal capacitado. Como empresa se preocupa por el ambiente laboral y por el crecimiento del personal pues les damos la posibilidad de desarrollar sus habilidades profesionales y a sus accionistas les ofrecemos una rentabilidad creciente y sostenible. (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

La Joyería Guillermo Vázquez S. A., presenta la siguiente Visión:

Ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestro personal. (Joyería Guillermo Vázquez S. A., 2015)

La Joyería Guillermo Vázquez S. A., presenta los siguientes objetivos institucionales:

- Cumplir características de calidad del producto.
- Entregar productos al cliente de forma completa y oportuna.
- Incrementar el nivel de satisfacción del Cliente.
- Asegurar procesos productivos eficaces y eficientes. Asegurar la mejora permanente del Sistema de Gestión.
- Liderar el mercado de joyería y relojería.

2.2 Estructura administrativa y funcional

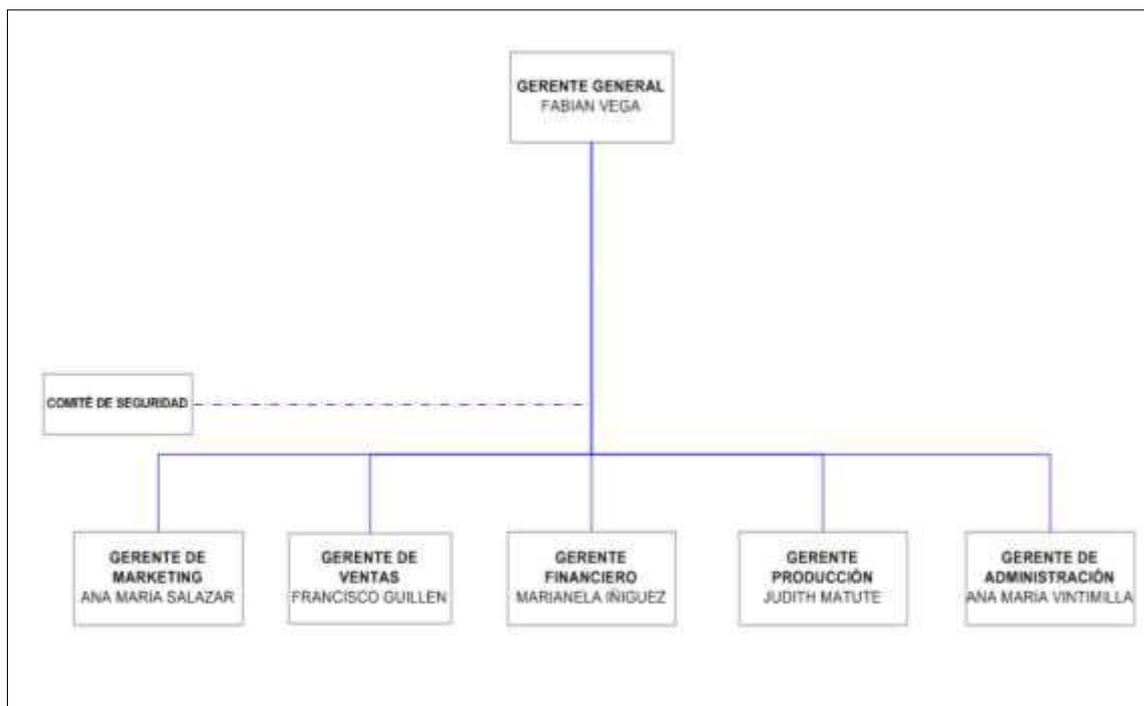


Gráfico 2. Organigrama

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S., 2015)

Gerente General Ingeniero Fabián Vega González, es la figura principal de la empresa, pues sus funciones son la base para una dirección y administración eficaz de la producción, venta de joyas y de la distribución de relojes, ello a través de la correcta implementación de las políticas organizacionales de la empresa.

Gerente de Marketing Ana María Salazar, en este departamento se planifica y ejecuta estrategias de marketing, la finalidad es promocionar los productos que la empresa distribuye, así como promocionar y apoyar el posicionamiento que Guillermo Vázquez Joyería ha adquirido en el mercado ecuatoriano.

Gerente de ventas Francisco Guillen es la clave principal para el éxito de las ventas en los diferentes puntos de venta, se encarga de capacitar al personal y dirigirlos hacia un cierre de ventas efectivo.

Coordina con los Brand Manager la distribución de productos, según las necesidades de los puntos de venta y el tipo de segmento que se atiende en cada lugar.

Gerente Financiero: Marianela Iñiguez responsable del cargo, el objetivo principal del departamento financiero es garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, a través

de la maximización de valor de la empresa, su fin es velar por la satisfacción económica de los socios y de los empleados. Es responsable de la planificación de presupuestos, establece las metas de venta de los locales en conjunto con los Brand Manager, coordina las actividades del departamento contable, ejerciendo control en las labores realizadas por el mismo.

Gerente de producción: Judith Matute es la responsable de la dirección del departamento de producción, vela por el cumplimiento de los procesos y su objetivo fundamental es dotar de stock suficiente a los locales en la rama de joyería. Controla y dirige al personal obrero que es el encargado en producir joyas de primera calidad.

Gerente de Administración Ana María Vintimilla es la encargada de organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades llevadas a cabo en los departamentos de la empresa, trabaja en conjunto con los otros gerentes con un fin común que es maximizar los beneficios económicos de la empresa, socios y empleados.

Es la responsable directa del ambiente laboral que se percibe en la empresa, pues ella ejerce la función de gerente de Talento humano, es el motor para que los empleados realicen con motivación sus labores diarias, pues atiende las necesidades de los mismos.

2.3 Análisis de competitividad

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Poder de negociación de los proveedores:

El mercado ha sido volátil en relación con el precio del oro, por lo general los proveedores de oro tienen como valor referencial para una negociación el valor de mercado, en el caso de la Joyería la negociación tiende a ser favorable pues el proveedor de oro es flexible en cuanto al precio que la empresa propone para el gramo de oro, el valor de compra suele ser inferior al valor del oro en el mercado, la forma de pago y el tiempo de pago es bajo para el proveedor puesto que se acatan a la política de la empresa, de igual manera el tiempo de entrega, con lo que se concluye que el poder de negociación del proveedor es bajo en lo que respecta a Joyería, en relojería sucede lo contrario pues las marcas establecen montos de compra y plazos de pago, siendo un poder alto por parte del proveedor de relojes.

Como conclusión diríamos que en Joyería la empresa es la que tiene un alto poder de negociación y en la rama relojera los proveedores de relojes imponen sus condiciones.

Poder de negociación de los compradores:

El mercado ecuatoriano presenta una cantidad ilimitada de ofertas a los clientes, cada uno busca llegar de la mejor manera al consumidor, se generan ventajas en servicios, precios, y en el mismo producto, de ello podemos destacar que la Joyería se destaca pues ofrece al cliente un servicio de primera, un producto de alta calidad, que satisface las expectativas del cliente y su ventaja radica en la garantía de la joya, en el campo relojero la empresa es la única que oficialmente distribuye las marcas que posee, de ello se concluye que el poder de negociación del cliente es bajo, pues los precios de los productos son determinados por la empresa, así también las políticas de pago.

Competidores potenciales:

En el mercado ecuatoriano hay varios locales que se dedican a la venta de productos de Joyería y relojería, pero pocos lo hacen al nivel de la Joyería Guillermo Vázquez puesto que el nivel de inversión es alto, se destacan costos como los de arriendo de locales, vendedores calificados, equipos de seguridad y el mayor costo que es el que se destina a la compra de mercadería, por todo ello hay pocas empresas que participan de un tipo de negocio a este nivel. Entre las empresas que se pueden considerar competencia están las franquicias, y tiendas que distribuyen relojes de gamas altas, cuyos segmentos son el mercado de clase alta.

Amenaza de los sustitutos:

El mercado a nivel global está conformado por una variedad de productos que se pueden considerar como sustitutos, entre ellos están las empresas que ofertan Joyería de plata, acero y otros metales como la famosa bisutería, ello en relación con accesorios que el consumidor puede comprar para acompañar sus prendas de vestir, pero tenemos otros sustitutos como lo son los viajes de placer y turismo, las obras de arte.

Al hablar de sustitutos no necesariamente se puede creer que se trata de productos con características similares, la moda es cambiante y las tendencias llevan a realizar adquisiciones en función de lo que el mercado considere elegante y sofisticado.

Rivalidad entre competidores existentes:

El grado de rivalidad es bajo pues entre las empresas que venden este tipo de productos no se destaca alguna como dominante, se considera que las promociones u ofertas en función del precio son ilimitadas, pero al ser este un mercado con un lento crecimiento, la permanencia

de Guillermo Vázquez es notoria y ello se debe a que la empresa maneja una cartera de clientes en la cual no hay interferencias de otras empresas.

2.3.2 Matriz FODA.

La empresa no cuenta con la matriz FODA, sin embargo están conscientes de su realización, por lo que se procedió a levantar información y elaborar la siguiente matriz:

Tabla 4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de primera calidad, duraderos y garantizados. • Mano de obra calificada, los obreros poseen la experiencia requerida para elaborar joyas finas. • Diseños finos y elegantes. • Colecciones únicas en el mercado. • Reconocimiento de marca. • Imagen Favorable en el mercado. • Puntos de venta a nivel nacional. • Distribuidores autorizados a nivel del país para distribuir marcas de relojes como Ulysse Nardin, Tissot, Longines, Frederique Constant, Calvin Klein, Rado, entre otras. • Ventas al por menor y mayor. • Clientes fieles a la empresa. • Satisfacción de los clientes atendidos • Poder de negociación de precios con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay planeación estratégica. • Dirección estratégica no muy clara. • Falta capacitar al personal en ventas especializadas y focalizadas. • Falta de motivación del personal. • El personal carece de compromiso organizacional. • Falta un manual de funciones para el área administrativa. • Inadecuada asignación de presupuestos para la marca de joyería y relojes. • Dificultad para cumplir con el presupuesto de ventas. • Locales que no aportan suficientes ingresos para cubrir sus costos. • Rechazo de clientes hacia ciertos productos por un precio alto. • Esfuerzos publicitarios mal dirigidos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias de la industria de Joyería y relojería. • Incrementar la carteta de productos con el fin de satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Cobertura de nuevos segmentos o nichos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en las leyes de importación, lo que se refleja en el incremento de tasas y aranceles. • Nueva legislación que afecte al sector de Joyería y relojería. • Riesgo que se percibe por la inseguridad social. • La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores con costes más bajos. • Aumenten ventas de productos sustitutos. • Aumenten los costos de materias primas indispensables. • Cambios en los hábitos de consumo.

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

Elaborado por: Jimena Guamán

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA (SWOT por sus siglas en inglés) es una de las herramientas esenciales más sencillas y fácil de aplicar en las organizaciones, proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas lo que conlleva al mejoramiento de la empresa. Lo podemos definir también como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos controlables tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

Entre algunos de los objetivos que se persigue al aplicar el análisis FODA podemos describir:

- Conocer la realidad de la situación actual de la organización.
- Visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

2.4.1 Estructura de costos.

Es muy importante saber la estructura de los costos de cada empresa se maneja, en el caso de la Joyería Guillermo Vázquez S.A. se manejan con el Sistema de Costeo por órdenes de producción.

El sistema de órdenes de producción generalmente se implemente de las empresas donde la producción si bien se hace unitaria o se realiza por lotes, de acuerdo al producto que este en fabricación, necesariamente para realizar la producción se hace sobre pedido y con la orden de trabajo o producción en donde se detalla el número y modelo de producto a fabricarse esta hoja es necesaria igual que la hoja de costos.

Este sistema reúne todos los costos de las órdenes o lotes de joyas que llegan al departamento de producción. Los costos que se identifican dentro del proceso de elaboración de una cantidad de joyas específica, se reúnen en la forma en que se indica en el siguiente cuadro. Como es materia prima, mano de obra directa, cargos indirectos, etc.

Los costos de producción de Joyería Guillermo Vázquez S.A., para la producción de joyas utiliza la siguiente estructura:

Los costos directos están formados por:

- Materia Prima: Oro y gema (preciosas y semipreciosas)

- Mano de obra producción (Obreros que producen las joyas)

Para asignar los costos de conversión que están formados por la mano de obra directa y los costos indirectos se realiza mediante una tasa estándar, para obtener este valor se realiza con el presupuesto de producción mensual dividido para la cantidad de gramos presupuestados mensual, se podría indicar o resumir que el presupuestos de gastos se divide para el presupuesto de gramos de producción y de allí obtenemos la tasa estándar por gramo.

Presupuesto de producción mensual /presupuesto de gramos de producción= tasa estándar.

Los costos indirectos están formados por Costos y gastos indirectos de fabricación son los gastos que no se relacionan directamente con el producto, pero que son necesarios para obtener el producto terminado.

A continuación un detalle de los rubros incluidos dentro de los costos de producción que son valores promedios:

Tabla 5. Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA-2014					
No	Obreros	Sueldo	Bono Posible	Alimentación	Total mes
1	Montero Enrique	500	50	30	580
2	Bernal Marlon	400	200	30	630
3	Cárdenas Carlos	340	120	30	490
4	Morocho Esteban	450	85	30	565
5	Salazar Juan	340	120	30	490
6	Jorge Campoverde	350	120	30	500
7	Torres Diego	550	55	30	635
8	Torres Miriam	340	120	30	490
9	Torres Vicente	750	50	30	830
10	Vanegas Jaime	340	120	30	490
11	Montero Freddy	420	150	30	600
	Total sueldos	4780	1190	330	6300
			Aporte patronal		773.44
			Fondos de reserva		530.27
			Décimo tercer sueldo		530.27
			Décimo cuarto sueldo		279.28
			Vacaciones		132.89
			Total MOD		8546.16
			Total horas laboradas		2200.00
			Costo hora hombre		3.88

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A., 2015)

Elaborado por: Gerente de Producción

Tabla 6. Materia Prima

Materia prima		
Categoría	Tipo	Precio por gramo/cm.
Oro	Oro producción estándar	35.00
	Oro producción lujo	39.00
Preciosas	Diamantes	772.21
	Rubíes	101.57
	Zafiro	52.24
	Esmeraldas	502.98
Semipreciosas	Amatista	15.34
	Aguamarinas	37.45
	Calcedonias	13.05
	Citrine	7.84
	Perla	53.02

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A., 2015)

Elaborado por: Gerente de Producción

Tabla 7. Costos Indirectos Fabricación

Costos indirectos fabricación	
Sueldos administrativos taller	2702.66
Sobretiempos administrativos	20.61
Comisiones en ventas	808.23
Transporte	8.05
Comisariato	2.13
Bonificaciones especiales	115.91
Aporte patronal	444.54
Fondos de reserva	304.77
Décimo tercer sueldo	304.77
Décimo cuarto sueldo	105.87
Vacaciones	6.84
Teléfono	153.69
Luz	317.09
Útiles de oficina	74.58
Alícuota condominio	516.00
Mantenimiento local	72.04
Mantenimiento muebles	13.64
Herramientas	38.03
Guardianía	35.00
Seguro	597.58
Uniformes obreros	101.80
Uniformes administración	120.36
Cursos y seminarios	94.82
Flete taxis (compras)	0.18
Lunch y refrigerios	25.19
Honorarios y servicios	1925.49

Insumos	1364.00
Artículos limpieza	15.21
Impuestos y contribuciones	15.00
Viajes y movilización	74.05
Depreciaciones y amortizaciones	1593.66

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A., 2015)

Elaborado por: Gerente de Producción

2.4.2 Ciclo de producción.

Se considera al ciclo de producción al proceso que tarda realizar la elaboración de un producto en la empresa, es importante conocer cuánto debe durar este proceso porque de allí se puede tomar decisiones para mejorar la producción.

El ciclo de producción inicia con un informe de retroalimentación de ventas en base a informes, al CRM, reuniones con ventas, marketing, tendencias del mercado, luego se diseña propuestas de modelos, que es revisado por el departamento de ventas y aprueban la producción, acto seguido se reúne el comité técnico en donde se anotan todas las especificaciones técnicas como cuánto va a pesar, cuales son los calibres, que cantidad de gemas va a llevar, etc. toda esa información se remite a ventas en donde ellos sacan el costos del producto, y ellos emiten el pedido se hace la programación de la producción, en base a las metas mensuales que este año es 1600 gr. al mes. Ver ficha técnica y especificaciones – anexo N°1. Ver ciclo de producción - anexo N°2

Luego de ingresa al taller a varios procesos como son los que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8. Ciclos de producción

ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES
Aleación	Oro
	Sueldas
Elaboración de Caucho	Inspección de matriz y planificación
	Armado de Cauchos
	Vulcanizado de Caucho
	Cortado de Caucho
	Prueba e Inspección de Cauchos
Casting	Lavado con Bencina
	Colocación de Cilindros
	Revestimiento
	Curado del Revestimiento
	Descerado
	Calcinado
	Casting

	Enfriamiento del cilindro
	Decapado
	Lavado de Árbol
	Corte de sprue del árbol
	Adecuación de cilindros
Cera	Inyección de Ceras
	Limpieza de Rebabas
	Adecuación de Talla
	Armado de Árboles
Limpieza de Rebabas y redondeo	Limpieza de Sprue
	Redondeo y Enderezado
	Limado y Lijado
Ensamble	Unión de partes
Enjoye	Perforación
	Alineación
	Colocación de Piedras
	Levantamiento de Uñas
	Terminado
Engaste	Preparación
	Cortes
	Colocación
	Terminado
Terminado	Ultrasonido
	Steam
Pulido y Abrillantado	Prepulido
	Pulido y Abrillantado
Rodio	Inmersión
	Lápiz
Sandblast	Sandblast
Satinado	Satinado
Modelado	Fundición
	Laminado
	Soldado
	Modelado
obras	Fundición
	Laminado
	Soldado
	Modelado
	Ensamble
	Limado y lijado

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S.A.,2015)

Elaborado por: Gerente Producción

2.4.3 Indicadores de producción.

Los indicadores de producción es de vital importancia en una empresa debido a la implementación de procesos productivos, esto ayuda a mejorar los ciclos del proceso y cumplir los parámetros de fabricación. En la Joyería también se realizan los indicadores de gestión que controlan la producción que es cuantos modelos nuevos está entregando y los grados producidos, que se entreguen al número deseado.

Tabla 9. Indicadores de producción

Nº	Objetivo	Nombre Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Frecuencia
1	Cumplir el presupuesto de producción de taller	Cumplimiento Producción	$(\text{Producción real (gr)}/\text{Presupuesto(gr)}) * 100$	gramos	100%	Mensual
2	Reducir porcentaje de merma bruta en taller	Porcentaje de merma bruta	Gramos entregados - gramos recibidos / Gramos trabajados	%	7%	Mensual
		Gramos de merma bruta	Gr entregados - Gr recibidos	gr	Calculada	Mensual
3	Proveer un mínimo acordado de Modelos Nuevos	Modelos Nuevos Fabricados	Numero de modelos nuevos entregados a Ventas (CAUCHO NUEVO)	unidades	15	Mensual
4	Reducir el inventario de Gemas	Inventario de gemas	$(\text{Inv. Final} - \text{Inv. Inicial}) / \text{Inv. Inicial}$	%	-10%	Trimestral
5	Mejorar el servicio Post Venta	Tiempo de Reparación	Fecha de entrega al cliente - Fecha de ingreso al taller	días	4	Mensual
6	Rechazos del Control de Calidad	Control de calidad	Piezas defectuosas / piezas producidas	%	10%	Mensual
7	Reducir los inventarios	Inventario de materia prima	$(\text{Inv. Final} - \text{Inv. Inicial}) / \text{Inv. Inicial}$	%	10%	Trimestral
8	Capacitaciones sobre seguridad industrial	Capacitación	Charlas realizadas / charlas planificadas	%	100%	Anual

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

Elaborado por: Gerente Producción

CAPÍTULO III

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.**

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Se considera que se tiene rentabilidad cuando el producto después de su proceso de elaboración se obtiene un resultado positivo (utilidad) y se cumple con el objetivo de la empresa, si fuera lo contrario se debe cambiar de estrategias o eliminar el producto.

En esta parte es esencial establecer el costo del producto de acuerdo a los factores que influyen en la determinación del mismo, que será la base para el establecimiento del precio buscando una rentabilidad adecuada.

A continuación se adjunta un cuadro en el que se realiza el costeo de una joya de oro, de cuatro gramos que se calcula de la siguiente manera:

El número de gramos o peso de la joya que para este caso es \$4.00 por el valor del gramo \$35.00, que da un total de \$140,00, luego se multiplica el costo fijo taller estándar que es \$12.12 que da un total de \$48.48, luego en base a la cantidad de gramos se saca el porcentaje en merma, rodinado, costo financiero y empaque quedando el total del costo de la joya.

El costo financiero se obtiene de la suma de los costos totales de los factores antes del costo financiero por el costo 0.02 y por los gramos, de igual forma se considera el costo del empaque tomando en cuenta los costos totales incluido el costo financiero.

Tabla 10. Costos de una pulsera de 4 gramos de oro amarillo

GRAMOS 4		
Factores	Costo unitario	Total
costo oro	35	140
costo fijo taller	12.12	48.48
merma	0.03	4.2
rodinado	0.73	2.92
costo financiero	0.02	3.912
empaque	0.01	2.00
Costo total de la joya		201.51

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

Elaborado por: Gerente Financiera

El costo fijo o estándar del taller se obtiene a través de un presupuesto mensual en el que se considera los gastos y la cantidad de gramos que se van a producir.

Entre los gastos tenemos los costos directos que son los propios del personal productivo, como sueldos y bonos, y los indirectos que son sueldos de personal administrativo, servicios básicos, depreciaciones entre otros que se detallan a continuación.

Costo fijo del taller = Gastos directos + Gastos indirectos/ Total gramos producción

Mensual

Costo fijo del taller = 8,427.12 + 6,854.36/1843.00

Costo fijo del taller = 12.12

Tabla 11. Gastos directos e indirectos

Costos mensuales (2015 presupuesto mensual)	
Gastos de producción	
Total gastos de personal productivo / gasto directo	8,427.12
Total gastos producción a destajo	0.00
Total gastos personal administrativo / gasto indirecto	4,631.92
Gastos indirectos	Presupuesto
Teléfono	0.00
Luz	318.00
Útiles de oficina	74.00
Alícuota condominio	516.00
Mantenimiento local	72.00
Mantenimiento muebles	13.00
Mantenimiento equipos	0.00
Herramientas	38.00
Guardiania	35.00
Seguro	729.70
Uniformes obreros	110.00
Uniformes administración	0.00
Cursos y seminarios	25.00
Flete taxis (compras)	0.00
Suscripciones y publicaciones	25.00
Lunch y refrigerios	25.00
Honorarios y servicios	1,900.00
Insumos	1,360.00
Artículos limpieza	15.00
Impuestos y contribuciones	0.00
Viajes y movilización	5.00
Depreciaciones y amortizaciones	1,593.66
Varios	
Total gastos indirectos	6,854.36
Total gastos taller y destajo	19,913.39
Total gastos taller	19,913.39
	PRESUPUESTO
Producción taller	1,643.00
Producción destajo	200.00
Total producción	1,843.00
Costo por gramo (taller y destajo)	10.80
Costo por gramo (taller)	12.12

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S.A.,2015)

Elaborado por: Gerente Financiera

3.2 Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad

Al realizar un análisis del modelo costo – volumen - utilidad, proporciona una forma más clara de ver el proceso de planeación, con respecto al comportamiento de los diferentes costos totales, ingresos totales, ingresos de operación, precio de venta, costos fijos, al volumen de unidades de fabricación.

3.3 Fijación de precios

Al referirse al precio se indica que es la mezcla de los ingresos que produce el marketing, los costos, el precio puede ser flexible es decir se puede modificar al instante, pero la competencia de precios es el mayor problema que enfrentan las diferentes empresas, por ejemplo hay empresas que se orientan básicamente en los costos, o a la vez no modifican los precios de acuerdo a los cambios que se pueden dar en el mercado (promociones, temporadas etc.), este debe ser variado dependiendo de cada artículo, segmento del mercado y temporada de la compra.

Para la pulsera de 4 gramos en oro amarillo se va a fijar el precio, en donde se considera los costos totales de \$201.51 y un factor de utilidad que maneja la Joyería Guillermo Vázquez S.A., de 2.80 (280%), obteniendo así un costo de la joya de \$564.22, a esto se le suma el Impuesto al Valor Agregado IVA y con ello se genera el PVP de \$631.93.

Tabla 12. Fijación de precios

Establecimiento de precios	
Costo total	201.51
factor utilidad	2.80
Subtotal	564.22
IVA	67.71
PVP	631.93
MARGEN	64.29%

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A., 2015)

Elaborado por: Gerente Financiera

El margen de utilidad se obtiene del precio antes del IVA es decir 564.22 menos el Costo Total 201.51 y este dividido para el precio antes del IVA.

$$\text{Margen utilidad} = 564.22 - 201.51 / 564.22 = 64.29\%$$

Con la determinación adecuada del costo, el precio se fija en base al margen necesario para cubrir costos fijos y variables y obtener una utilidad.

3.4 Determinación y análisis de utilidad

Tabla 13. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A. (Cuenca-Ecuador)			
CÓDIGO	cuentas		
4	Ingresos		3,387,852.73
41	Ingresos operacionales		
411	Ventas sección comercial	3,287,850.35	
42	Ingresos no operacionales		
421	Ingresos financieros y no operacionales	100,002.38	
42101	Ingresos financieros		
42102	Otros ingresos		
	Total de ingresos	3,387,852.73	
5	(-) Costos		1,266,815.64
51	Costo de ventas mercaderías		
511	Costo de ventas	1,376,145.62	
512	Costo de producción	-109,329.98	
	Total c o s t o s	1,266,815.64	
	(=) Utilidad bruta		2,121,037.09
	Margen bruto		64.51%
61	(-) Gastos de administración		309,658.22
611	Gastos de personal	205,570.15	
612	Otros gastos	104,088.07	
62	(-)Gastos de ventas		1,180,995.93
621	Gastos de personal	484,778.07	
622	Otros gastos	696,217.86	
	(=) Utilidad operacional		630,382.95
69	(-) Gastos no operacionales		147,392.67
691	Gastos financieros		
69101	Intereses pagados	138,372.19	
6910101	Intereses pagados a bancos		
6910102	Intereses pagados a terceros		
6910104	Gastos y comisiones bancos		
6910106	Diferencial cambiario		
69102	Perdida por venta de activo fijo		
692	Otros gastos no operacionales	9,020.48	
69203	Gastos no deducibles		
	(=) Utilidad liquida antes de impuestos		482990,28
	(-)15% Trabajadores		72,448.54
	(=) Utilidad antes de impuesto a la renta		410541,74
	(-)22% Impuesto a la renta		90,319.18
	(=) Utilidad neta		320,222.56

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S.A., 2015)

Elaborado por: Contabilidad

En función del margen establecido se obtiene la utilidad deseada, concebida ya en presupuestos establecidos por la administración. Los accionistas de las empresas buscan siempre una rentabilidad sobre sus inversiones que sean iguales o mejores a los costos de oportunidad que se les presentan y a los índices financieros del mercado.

Tabla 14. Utilidad

	Situación actual	30% más costos	30% menos costos
Total ingresos	3,387,852.73	3,387,852.73	3,387,852.73
Total costos	1,266,815.64	1,646,860.33	886,770.95
Total gastos	1,638,046.81	1,638,046.81	1,638,046.81
Utilidad antes de impuestos	482,990.28	102,945.59	863,034.97

Fuente: (Joyería Guillermo Vázquez S. A, 2015)

Elaborado por: Contabilidad

CONCLUSIONES

- La empresa cuenta con herramientas financieras, que les sirven para la toma correcta de decisiones.
- El ciclo de producción de la empresa está definido en base a directrices que son cumplidas a cabalidad.
- Dentro del proceso productivo cuenta con control de calidad muy importante para la imagen de la empresa.
- Se maneja procesos de producción eficientes.
- El área financiera coordina con el departamento de producción en el manejo de los costos.
- La producción que se realiza es en base a las tendencias del mercado que la diseñadora receta, elabora y presenta al departamento de ventas.
- El comité técnico es el encargado de entregar todas las especificaciones técnicas del producto que va a ser elaborado.
- El departamento administrativo de producción maneja indicadores de gestión como cuántos modelos nuevos se entrega y cuántos gramos son producidos.
- Se programa la producción en base a las metas mensuales de la empresa.
- Los Obreros cuentan con bastante experiencia y habilidad artesanal en la elaboración de joyas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar el espacio físico de producción debido a que la empresa está creciendo y el espacio resulta pequeño.
- Se adquiera nueva tecnología para poder competir con países más industrializados.
- Contratar o capacitar a otra persona para el área de modelado ya que la máxima capacidad es de 12 modelos nuevos mensuales.
- Incluir dentro del flujo de efectivo mensual la compra de oro, o coordinar con los proveedores para que llegue a tiempo a producción para la temporada alta de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la Teoría de las Restricciones. *Estudios Gerenciales*.
- Coulter, M., & Robbins, S. (s.f.). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Fischer, L., & Espejo, J. (Cuarta Edición). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Guízar Montúfar, R. (Tercera edición). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S. A. (2015). Obtenido de JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S. A: <http://www.guillermovazquezjoyeria.com/>
- Laborda Castillo, L., & De Zuani, E. (2009). *FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL Teoría y práctica desde un enfoque sistémico*. Valletta Ediciones.
- NOREEN, E., & SMITH, D. &. (1995). *The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting*. .
- Osbekhan, H. (1976). *Thoughts of Emerging Methodology of Planning*. Pensilvania.
- Polimeni , R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (s.f.). *Contabilidad de Costos*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. Recuperado el 2015
- Ramirez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. PEARSON.
- Thompson , I., Peteraf, G., & Stricklan . (s.f.). *Administracion Estrategica*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S. A. Recuperado el 2 de Febrero de 2015
- Torres Salina , A. (2002). *Contabilidad de Costos* . Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *PRESUPUESTOS Palnificación y control*. PEARSON.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica

Joyería Guillermo Vázquez S.A.

Ficha técnica y especificaciones Anexo

No 1

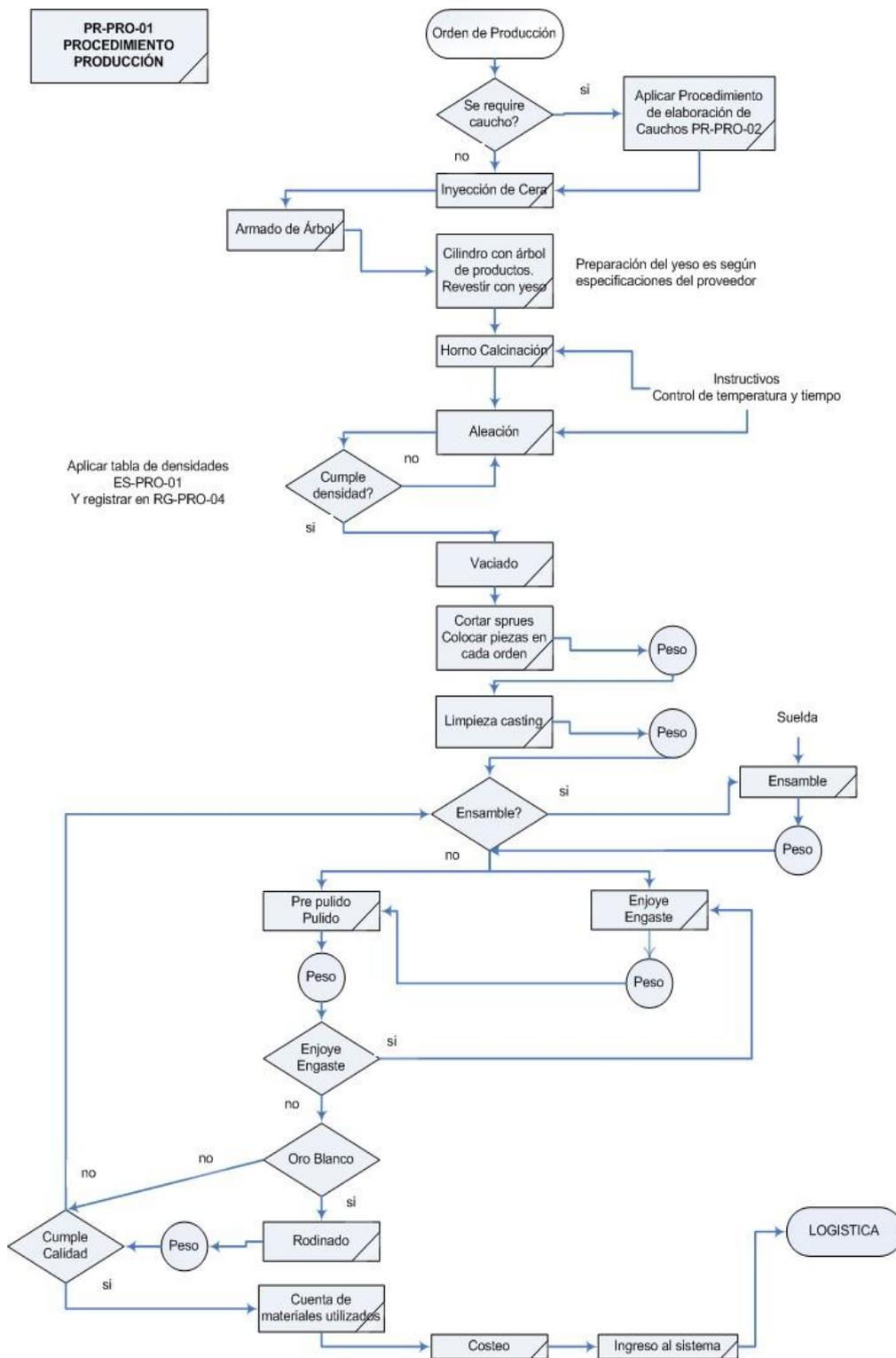
GUILLERMO VAZQUEZ		1		
<i>J'iyrdn</i>		FICHA TECNICA # 468		
FECHA	OSERIAOOR	LNEA		
COOIGO	MODELISTA	TIPO OE PIEZA		
PESO APROX	PESO MATRZ	TALLA		
GEMA	FORMA	TAMAO	PESO UNIT (CTS)	CANTIDAD
CONTROLOE CAMBIOS		ESPECIFICACIONES TECNICAS ADICIONALES		
<p>PIEZAS TAMAÑO REAL</p>				
10.4mm		1.5mm	12.1mm	
()			1\	3mm
JEFEDt: TALUR		MODELADOR	ENGASTADOR	CASTING

Anexo 2. Ciclo de producción

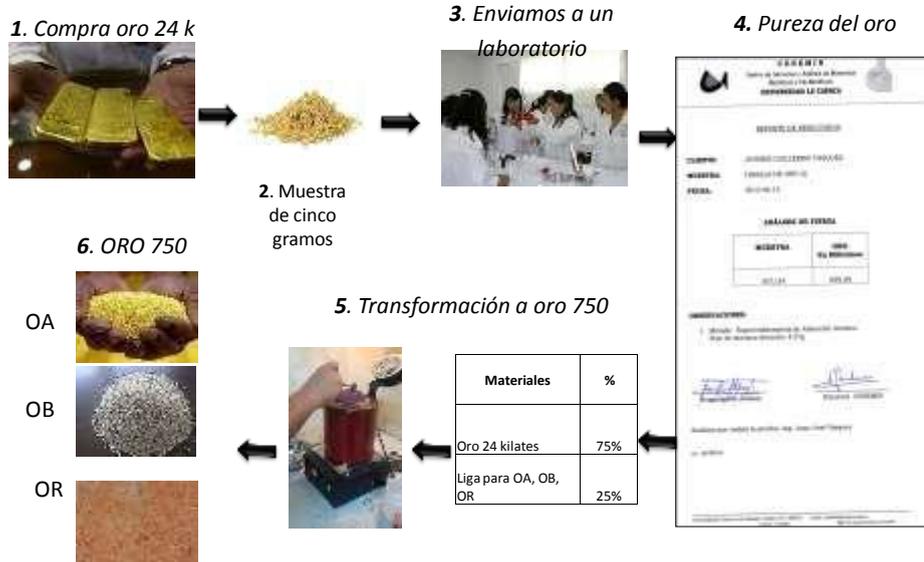
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S. A

Ciclo de Producción

Anexo No 2



Actividad : Aleación



Actividad : Aseguramiento de la calidad



Actividad : Modelado de Matrices



Actividad : Casting Matrices (Plata)



Actividad : Casting Matrices (Plata) *Continuación II*

7. Vaciado



8. Choque con agua



Actividad : Casting Matrices (Plata) *Continuación III*

9. Lavado de árboles



10. Corte de las piezas



13. Revisión zona del engaste (plata)



12. Limpieza de casting (plata)



11. La pieza y la ficha

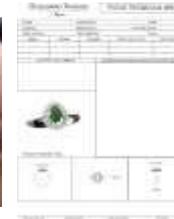


Actividad : Casting Matrices (Plata) *Continuación IV*

14. Control de calidad
(cumplimiento de especificaciones)



15. Especificaciones Técnicas



Emisión de la orden de producción

Orden de Servicio: 3739	Nro. Externa:				
Cliete: POR MENOR	Inicio: 07/09/2012	Prevista para: 07/10/2012			
Status: 0	Condición:				
Local: FREDDY MONTERO	Peso Metal: 51.840				
AN/OA/DIA/0.10CTS/12DIA/0.14CTS/SOLITARIO					
Quant: 1	Producto:	Peso Pedras/componentes: 0.940			
19 VS 3838 - AN/OB/O 15-0.20/SOLITARIO PRINCESA TALLAS 51-52					
AN/OA/DIA/0.10CTS/12DIA/0.14CTS/SOLITARIO					
PEDIDO: 1					
Lista de Materia-Primas necesarias					
Historico de Produção					
INICIO	PROCESO	LOCAL	PESO INICIAL	PESO FINAL	TERMINO
26/09/2012 8:42:57	CASTING	ESTEBAN MORAÑO	0.00	54.05	26/09/2012 8:43:02
26/09/2012 8:43:23	BANCA	ENRIQUE MONTERO	54.66	54.24	26/09/2012 8:43:31
26/09/2012 8:43:42	PLUDD	FELPEASAD	54.24	53.96	26/09/2012 11:55:21

Actividad : Caucho

1. Armado de caucho



2. Vulcanizado



4. Prueba e inspección de cauchos



3. Corte del caucho



Actividad : Cera

1. Inyección de cera



2. Adecuación de tallas



Actividad : Cera *Continuación II*

3. Limpieza de ceras



4. Armado de árboles



Actividad : Casting Oro 750

1. Revestimiento
(yeso + agua)



2. Curado del revestimiento



3. Descerado



5. Vaciado



4. Calcinado



Actividad : Casting Oro 750 *Continuación II*

6. Enfriado del cilindro



7. Decapado



9. Corte de las piezas del árbol



8. Lavado de árbol



ORDEN DE PRODUCCIÓN

Orden de Servicio: 3739	Nro. Externo:				
Cliente: POR MENOR	Inicio: 07/09/2012	Previsto para: 07/10/2012			
Status: 0	Conclusión:				
Local: FREDOY MONTERO	Peso Metal: 51.840				
AN/CA/DIA(0.10CTS)y 12DIA(0.14CTS)y SOLITARIO					
Quant	Producto	Peso Pedras/componentes: 0.940			
19 VS 3638	- AN/CA/DIA(0.10CTS)y 12DIA(0.14CTS)y SOLITARIO PRINCESA TALLAS 51-52				
	AN/CA/DIA(0.10CTS)y 12DIA(0.14CTS)y SOLITARIO				
	PEDIDO: 1				
Lista de Materias-Primas necesarias					
Historico de Producción:					
INICIO	PROCESO	LOCAL	PESO INICIAL	PESO FINAL	TERMINO
30/09/2012 8:42:57	CASTING	ESTEBAN MORAÑO	0.00	64.66	20/09/2012 8:43:02
30/09/2012 8:43:23	BANCA	ISROQUE MONTERO	64.66	54.24	20/09/2012 8:43:31
30/09/2012 8:43:42	PULIDO	FELIPE ABAJO	54.24	53.96	20/09/2012 11:55:21

Actividad : Limpieza de Casting

1. Limpieza de sprues



2. Tómbola Magnética



5. Colocación de la marca



4. Redondeo y enderezado



3. Lijado de las piezas



Actividad : Ensamble

Unión de partes



Actividad : Enjoye

ENJOYE

- Perforación
- Alineación
- Colocación de Piedras
- Levantamiento de uñas
- Terminado



Actividad : Engaste



ENGASTE

- Preparación
- Cortes
- Colocación
- Terminado

Actividad : Grabado

Anillos



Placas



Actividad : Grabado

Anillos



Placas



Actividad: Terminado

Limpieza en Ultrasonido



Máquina que genera ultrasonidos (onda sonora cuya frecuencia supera el límite perceptible por el oído humano).

Limpieza en Steam



Máquina que genera un golpe de fuerza con vapor de agua

Actividad: Rodinado



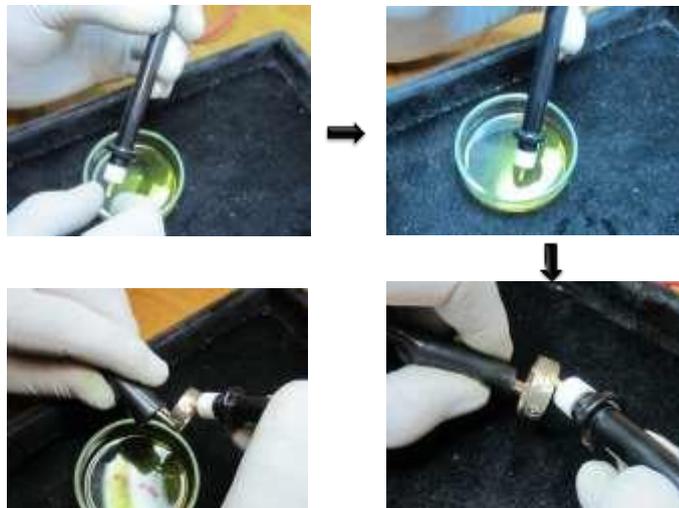
Actividad: Rodio

5. Inmersión



Actividad: Rodinado

RODIO LÁPIZ



Actividad: Control de Calidad

Verificación de gemas flojas



Gemas caídas



Gemas rotas



Manchas en las piezas



Manchas de rodio



Poros



Actividad: Control de Calidad *(continuación)*

Mal terminado engaste



Control de calidad de especificaciones



Defectos

