



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERA 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 - fabricación de Muebles Clasic Mueble de la ciudad de Zamora, 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Ordoñez Carrión, Rosa María

DIRECTORA: Córdova Granda, Nila Birmania, Doctora

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora.

Nila Birmania Córdova Granda

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Análisis de las Herramientas Administrativas-Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción - fabricación de Muebles Clasic Mueble de la ciudad de Zamora, 2014**, realizado por Rosa María Ordoñez Carrión, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ordoñez Carrión, Rosa María declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis de las Herramientas Administrativas-Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción - fabricación de Muebles Clasic Mueble de la ciudad de Zamora, 2014, de la titulación de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, siendo la Doctora Nila Birmania Córdova Granda, Directora 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, concepto, 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 realice a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora: Ordoñez Carrión, Rosa María

Cédula: 1900507730

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: MADRE Y PROFESIONAL

A mis HERMANOS, que han estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa en mi vida.

A mis HIJAS, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlo superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR.

Ordoñez Carrión, Rosa María

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Particular de Loja, en la Área Administrativa, y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas que enrumban a cada uno de los que acudimos a adquirir conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi Directora de trabajo de titulación, Doctora Nila Birmania Córdova Granda quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada

Ordoñez Carrión, Rosa María

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
1. 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	7
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.....	10
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	11
1.3.1 Sistemas de costeo.....	12
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	13
1.3.3 Punto de equilibrio	14
1.3.4 Indicadores financieros de producción	16
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	23
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CLASIC MUEBLE	26
2.1 Filosofía institucional.....	27
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	27
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	29
2.2. Estructura administrativa y funcional.....	31

2.3 Análisis de competitividad.....	36
2.3.1 Matriz de análisis de Competencia.....	42
2.3.2 Matriz FODA.....	43
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	47
2.4.1 Estructura de costo.....	47
2.4.2 Sistemas de Costos por Órdenes de Producción.....	50
2.4.3 Elementos del costo:.....	50
2.4.4 Ciclo de producción.....	66
2.4.5 Indicadores de Producción.....	69
CAPÍTULO III	
3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CLASIC MUEBLE.....	75
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	76
3.2 Análisis de las relaciones del Costo – Volumen – Utilidad.....	81
3.3 Fijación de precios.....	86
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	92
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas de Carpintería de la ciudad de Zamora	38
Tabla 2: Matriz de Análisis de Michael Porter	41
Tabla 3: Matriz de análisis de Competencias	42
Tabla 4: Matriz FODA para la Empresa Clasic Mueble	46
Tabla 5: Hoja de Costos Nro. 001	48
Tabla 6: Hoja de Costos Nro.002	49
Tabla 7: Orden de producción 001	52
Tabla 8: Orden de requisición 001	53
Tabla 9: Orden de Compra	54
Tabla 10: Entrada de Material a Bodega.....	54
Tabla 11: Tarjeta de Reloj.....	55
Tabla 12: Boleta de Trabajo:.....	56
Tabla 13: Auxiliar de los Costos variables de fabricación.....	57
Tabla 14: Auxiliar de costos variables varios de fabricación.....	58
Tabla 15: Hoja de Costos variables de Fabricación	58
Tabla 16: Orden de Producción 002	60
Tabla 17: Requisición de Materiales 002	60
Tabla 18: Orden de Compra 002	61
Tabla 19: Entrada de Material a Bodega.....	61
Tabla 20: Tarjeta de Reloj.....	62
Tabla 21: Tarjeta de Reloj.....	62
Tabla 22: Boleta de Trabajo.....	63
Tabla 23: Orden de Compra	63
Tabla 24: Auxiliar de los Costos Variables de Fabricación	64
Tabla 25: Auxiliar de los Costos Indirectos de Fabricación	65
Tabla 26: Auxiliar de los Costos Variables de Fabricación.....	65
Tabla 27: Hoja de los Costos Variables de Fabricación	66
Tabla 28: Cálculo de la productividad laboral.....	70
Tabla 29: Cálculo de la productividad Económica.....	71
Tabla 30: Cálculo de la Productividad Total	72
Tabla 31: Cálculo de la Capacidad Instalada	73
Tabla 32: Cálculo de la Eficiencia Técnica.....	74
Tabla 33: Codificación de los productos	78
Tabla 34: Resultado de la mezcla de productos.....	79
Tabla 35: Mezcla de contribución marginal unitario	80

Tabla 36: Cantidades a necesarias.....	82
Tabla 37: Punto de equilibrio	82
Tabla 38: Cálculo de unidades para cumplir su planificación	85
Tabla 39: Planeación de utilidades y la relación C-V-U.....	85
Tabla 40: Precios de Cama Clásica de dos plazas de la competencia o producto A.....	92
Tabla 41: Incremento 10% en precio de productos A y B.....	93
Tabla 42: Mezcla de contribución marginal unitario con 10% de incremento en precios	93
Tabla 43: Punto de equilibrio con incremento 10% en precios	94
Tabla 44: Incremento 10% en los costos variables de productos A y B	95
Tabla 45: Mezcla de contribución marginal unitario con 10% de incremento en costos variables	95
Tabla 46: Punto de equilibrio con incremento 10% en los costos variables.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Punto de equilibrio	15
Figura 2: Logotipo de la empresa Clasic Mueble	28
Figura 3: Organograma estructural	33
Figura 4: Diagrama de Procesos de Clasic Mueble	68
Figura 5: Punto de Equilibrio.....	83
Figura 6: Punto de Equilibrio con el incremento de 10% en precios.....	94
Figura 7: Punto de Equilibrio con el incremento de 10% en costos.....	96

RESUMEN

El Presente proyecto se basa en un Análisis de las Herramientas Administrativas - Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción - fabricación de Muebles Clasic Mueble, de la ciudad de Zamora, en esta investigación se analizó la competencia que está conformada de cinco empresas que brindan un producto similar, la capacidad instalada se encuentra en condiciones similares de cada una de ellas, sin embargo Clasic Mueble es una empresa que está considerada como competitiva dentro de este mercado, maneja precios inferiores a sus competidores y al utilizar materia prima de calidad, elabora productos garantizados, su margen de ventas anuales es alto y su utilidad operativa alcanza un 63% de rentabilidad, lo que hace que Clasic Mueble sea considerado a la vista de inversores como una empresa en la cual se puede invertir porque existe un crecimiento importante en la compra de estos productos.

Palabras Claves: Análisis, Herramientas, Administrativas, Financieras, Capacidad, Utilidad.

ABSTRACT

The Present project is based on an Analysis of the Administrative Tools - Financial for the capture of short-term decisions and application on the company of production - manufacture of Furniture Clasic Mueble, of the city of Zamora, in this investigation analyzed the competition that is shaped of five companies that offer a similar product, the installed capacity is in similar conditions of each one of them, nevertheless Clasic Mueble is a company that is considered to be like competitive inside this market, He handles prices lower than his competitors and on having used qualit raw material, elaborates guaranteed products, his margin of annual sales is high and his operative usefulness reaches 63 % of profitability, which does that Clasic Mueble is considered in view of investors as a company in which it is possible to invest because an important growth exists in the purchase of these products.

Key words: Analysis, Tools, Administrative officers, Financiers, Capacity, Usefulness.

INTRODUCCIÓN

La madera es un material básico de construcción para la mayoría de las civilizaciones pasadas y presentes. En el pasado porque no se conocían otros productos, y en el presente porque la mayoría de las viviendas que se construyen en la actualidad en todo el mundo, son a base de madera.

Su empleo como cualquier material requiere conocimiento y renovación, es así que la empresa Clasic Mueble dedicada a la fabricación de muebles de madera en la ciudad de Zamora, permite disponer de productos con propiedades muy distintas a los de épocas pasadas como a la competencia actual, las técnicas de estabilización, protección, acabado y fabricación por órdenes de producción, nos facilitan productos cuyas prestaciones en muchos casos son superiores a los conseguidos con otros materiales.

La fabricación de muebles es el conjunto de operaciones necesarias, para modificar las características de las materias primas, y se encuentra íntimamente ligado a la comercialización, que es quien nos provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores. La empresa Clasic Mueble, al combinar fabricación y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, que son necesarias para satisfacer al consumidor. En la actualidad, las empresas competitivas y creativas son las que sobreviven en el mercado zamorano, y están obligadas a expandir los mercados metas, diversificando los productos a ofrecer; para llegar a este punto debemos atravesar la etapa de diseño y desarrollo de nuevos productos, y dejar atrás la premisa que con solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito. La presente investigación cuenta de tres capítulos diseñados de la siguiente manera:

Primer capítulo: Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo, se apoya en la teoría de las restricciones de la filosofía justo tiempo y la cultura de la calidad total.

Segundo Capítulo: Análisis situacional de la empresa, explica la situación de la empresa, misión, visión, estructura organizativa, análisis de competitividad, análisis de costos de producción y ventas, estructura de costos y los sistemas de por órdenes de producción.

Tercer capítulo: Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa Clasic Mueble, se realiza un análisis de rentabilidad de los productos, análisis de las relaciones costo volumen utilidad, punto de equilibrio, fijación de precios y su determinación.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Desde el punto de vista del administrador de una empresa, el valor se agrega en la medida en que los procesos de una organización hacen llegar al cliente un beneficio a un costo adecuado.

Las filosofías administrativas contemporáneas, permiten a las empresas maximizar la utilidad, mejorar la competitividad y reducir los constantes riesgos a los que se enfrentan al momento de operar en el medio.

1.1.1 Teoría de las restricciones

Toda empresa necesita concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia como un todo, es decir, sobre los resultados globales; con la finalidad de eliminar los cuellos de botella y aumentar la producción.

Según Aguilera (2000), "la teoría de las restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial" (Pág.23)

Un administrador de una empresa para alcanzar los beneficios de esta teoría, necesita establecer un ambiente total de proyectos que integre tanto los elementos de la conducta humana y los métodos en una unidad operativa efectiva.

Según Umble (1995), "una restricción es cualquier elemento que limita al sistema en el cumplimiento de su meta de ganar dinero". (Pág. 54)

Dentro de todas las empresas existe el recurso restricción, el cual llega a ser una traba para que la empresa consiga un desempeño óptimo en el logro de sus objetivos.

Basados en las citas de los autores concluyo diciendo que es de suma importancia que los gerentes definan claramente los objetivos de la empresa bajo su responsabilidad, esto ayudará a la gerencia a tomar decisiones que concentren sus conocimientos y recursos en los aspectos críticos que determinan el resultado de éxito, planificando todos los objetivos para no tener limitaciones en el proceso de la consecución de los mismos.

1.1.2 Justo a tiempo

La filosofía Justo a Tiempo sostiene que una empresa deberá producir los productos que necesitan, en los montos que se necesitan, en el momento en que se necesitan, eliminando los almacenamientos e inventarios innecesarios.

De acuerdo a Stephen (2010), “producir sólo lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles, evitando el desperdicio y en el último momento posible”. (Pág.43)

Este autor hace referencia a una producción que satisfaga con exactitud, las exigencias de los clientes en términos de entrega a tiempo, calidad y cantidades exactas, esto implica eliminar los desperdicios, entendiéndose por desperdicios todos aquellos que no añaden valor al producto, por lo cual esto se consigue llevando el material exacto, al lugar necesario y en el momento concreto.

Según McGraw (1997), “es un sistema de programación en el que la cadena de suministros está sincronizada para responder a los requerimientos de operación o de clientes”. (Pág. 23)

Aplicando este sistema se crean flujos de mercaderías muy bien sincronizadas con la demanda, se reducen los costos y se aumenta la productividad. Los artículos terminados se producen justo a tiempo para la venta.

Los autores coinciden que las empresas que aplican la filosofía JIT, obtienen una ventaja competitiva dentro del mercado, siendo capaces de entregar el producto solicitado en el tiempo establecido, de esta manera evitan gastos que la competencia tendría que incurrir para vender su producto.

1.1.3 Cultura de la calidad total

La cultura de la calidad total está basada a través de normas que garantizan los niveles de calidad, seguridad de un producto, y que permiten a cualquier empresario posicionarse en el mercado.

Según McGraw (1997), “es una estrategia integradora que congrega los esfuerzos de todo el personal de una empresa, formando grupos de trabajo para definir, desarrollar, mantener y

mejorar la calidad de los productos o servicios con el fin de lograr la máxima satisfacción del cliente a la vez que se minimizan costos". (Pág.45)

La implementación de una cultura de calidad total de un producto involucra a toda una organización en general con la finalidad de que todos los participantes estén comprometidos con la obtención del producto; es decir que debe haber calidad en todas las áreas que conlleva a fabricar un producto hasta que llegue a las manos del consumidor.

Los conceptos indicados proporcionan una vista clara que al fabricar un producto o al brindar un servicio, se debe tomar en cuenta las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y cambiante, que implica que las empresas no solo se esmeren en la elaboración del producto, sino que estos deben ofrecer un valor añadido y para lograr esto es necesario implementar una cultura de calidad total dentro de la empresa.

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

Es incuestionable que el concepto de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo ha logrado un predominio absoluto, eliminando una falsa visión de considerársela únicamente como registro de hechos históricos, actualmente la información es una herramienta que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones a corto plazo, sin embargo para ello se necesita contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen sistema de contabilidad.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Dentro del rol que juegan las empresas, la planeación con la debida estructuración de la contabilidad administrativa permite prevenir cambios del entorno, integrar objetivos y decisiones de la organización, sirve como medio de comunicación, logrando mayor efectividad en las operaciones que realiza la empresa.

Nos dice Chiavenato (2009), "la planeación contribuye a seleccionar el método óptimo para la realización de cada actividad, por ende los proyectos exhortan a crear un plan de manera cuidadosa, de forma tal que estos puedan ser concluidos satisfactoriamente. La planeación ayuda a seleccionar al método óptimo, determinando el equipo, ajustando las necesidades financieras de mano de obra". (Pág. 67)

Por su parte Koontz (2004), “define la planeación, Como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones”. (Pág. 87)

Significa que la planeación es un factor determinante para el proyectista dado que como resultado de una buena planeación se darán diversas alternativas de las cuales el proyectista deberá tomar la que le pueda dar mayor beneficio en harás de alcanzar los objetivos planteados.

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

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Las empresa tienen que tener en cuenta, la función que cumple la contabilidad administrativa en el control administrativo, es para llevar un mejor control, ya que cuando se cumple una operación o actividad, se deben medir los resultados y compararlos, a través de estándares fijados, de tal manera que los recursos se hayan utilizado con efectividad y eficiencia.

Según Horngren (2006), “contabilidad administrativa, es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa”. (Pág.32)

La emisión de informes ayuda a realizar comparaciones cuantitativas de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad, Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área, la finalidad es la de facilitar las decisiones de los administradores.

Nos dice Chiavenato (2009), “el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”. (Pág.67)

Básicamente consiste en el diseño de acciones cuya misión es conocer los procesos planeados y los alcanzados, con el fin de medir los objetivos que se desean en un período

determinado, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

Con las definiciones planteadas por los autores se puede definir claramente el papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo, herramientas que van de la mano con la administración moderna y que permiten a través de informes que genera cada uno de los departamentos detectar cualquier posible desviación de lo programado y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

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

Una de las prioridades que tienen las empresas es que sus administradores consideren la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién, cuándo, dónde, y se hará; sin embargo, en la vida práctica la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención.

De acuerdo Koontz (2004), “pone de manifiesto la relación entre el nivel administrativo dónde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacer frente. Los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y por tanto, más programadas resultarán las decisiones”. (Pág.46)

Claramente se define la importancia de la toma de decisiones mediante el empleo de un buen juicio, además dejan claro que un problema o situación no programada es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

Los diferentes autores consultados concluyen que toda organización se toman decisiones diariamente, unas rutinarias, otras que deciden el camino de la empresa, sin embargo es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información, ya que a mayor calidad en la información, se asegura una mejor decisión.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Actualmente se cuenta con herramientas financieras como son los indicadores financieros tradicionales entre ellos: indicadores de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad, los cuales arrojan información importante sin embargo no toda la información que se podría tener para evitar resultados no esperados en las finanzas de la empresa.

Es importante tener en cuenta otras herramientas como son el Punto de equilibrio, básico para la determinación mínima de ventas, Valor económico agregado, importante en estos tiempos de competitividad puesto que determina si nuestra empresa está generando valor o destruyendo nuestro capital.

Ebitda, indicador que analiza la utilidad gestionada es decir si la administración está gestionando recursos para la organización.

Dupont, indicador que permite analizar la rentabilidad de los activos frente a la rotación del mismo.

Palanca de crecimiento, análisis combinado de margen EBITDA (ME) y productividad del capital de trabajo (PKT), razón financiera que permite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento desde el punto de vista del valor.

Sería muy interesante poder aplicar todas estas herramientas en las diferentes empresas, ya que se basan solamente en las utilidades de la empresa para la toma de decisiones, muchas veces por ahorro en costos o la falta de una asesoría financiera por parte del profesional encargado de presentar sus estados financieros.

Esta situación hace que muchas empresas tenga utilidades a fin del periodo y a mediados del siguiente tengan problemas de liquidez, endeudamiento, capacidad de pago y el rublo de resultado del ejercicio este en rojo.

En su calidad e herramienta de la administración, la información financiera seguirá siendo un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo.

La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios; Pero para lograr la calidad en la información, ésta deberá incorporar a su contenido los parámetros que más interesan a cualquier usuario como liquidez, rentabilidad, crecimiento, apalancamiento y productividad.

1.3.1 Sistemas de costeo

El sistema de costeo mejora el control y una adecuada administración de los recursos, proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Comenta Ortega (2010), “el objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros”. (Pág.87)

Los sistemas de costeo se clasifican en:

Costeo por órdenes: Un sistema de costeo por órdenes de producción proporciona un registro separado para el costo de cada orden de producto que se fabrica por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama orden.

Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos, la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes.

Costeo por procesos: En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica.

Un sistema de costes por procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo.

Este sistema mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

El análisis de Costo-Volumen-Utilidad es la examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos, y utilidades. Este análisis proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa.

Comenta Ortega (2010), "la administración de un negocio debe actuar y tomar decisiones de una manera rápida y precisa. Como resultado, la importancia del análisis de Costo-Volumen-Utilidad se sigue incrementando conforme pasa el tiempo". (Pág.47)

Margen de contribución.- Una relación entre el costo, volumen y la utilidad es el margen de contribución. El margen de contribución es el exceso de ingresos por ventas sobre los costos variables. El concepto de margen de contribución es especialmente útil en la planeación de los negocios porque da una visión del potencial de utilidades que puede generar una empresa.

Porcentaje de margen de contribución.- El margen de contribución puede también ser expresado en porcentaje. La razón de margen de contribución, que algunas veces es llamada razón de utilidad-volumen, indica el porcentaje de cada unidad de moneda vendida (dólar) disponible para cubrir los costos fijos y proveer un ingreso operativo.

$$\text{Porcentaje de Margen de Contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

Bajo la perspectiva de los autores este sistema de costeo es un procedimiento diseñado en planeación o control, para clasificar u acumular los recursos económicos, ingresos, costos y gastos, por niveles individuales de responsabilidad.

Conceptos básicos:

Costo.- es la medida de lo que "cuesta" algo. En términos económicos, el costo de un producto o servicio es el valor de los recursos económicos utilizados para su producción. El costo de producir un par de zapatos, por ejemplo, comprende el precio pagado por los materiales utilizados para fabricarlos (cuero, suela, cordones, hilo, pegamento, tinte, etc.) la

remuneración de la mano de obra (por el tiempo de dedicación de los operarios a la fabricación de cada zapato), más una porción de los costos generales de funcionamiento de la fábrica o taller depreciación o alquiler del edificio de la fábrica, según sea propio o alquilado, electricidad, mantenimiento, reparaciones, seguros, depreciación de la maquinarias y equipos, etc.

Precio.- Bien del latín pretium, es el valor monetario que se le asigna a algo, todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.

El volumen de ventas.- en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo.

La utilidad.- es una medida de la satisfacción; asumiendo la validez de esta medida, se puede hablar con sentido de aumentar o disminuir la utilidad, y por lo tanto explicar el comportamiento económico en términos de los intentos de aumentar la utilidad. A menudo se modela utilidad como siendo afectada por el o dependiendo del consumo de varios bienes y servicios, la posesión de la riqueza y el gasto de tiempo libre.

1.3.3 Punto de equilibrio

En toda planeación se requiere saber cuál es el punto mínimo en el cual la empresa ni gana, ni pierde, de forma que se pueda estimar cuanto es lo que se requiere vender en todo negocio para poder operar de forma correcta, para la determinación del punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos y variables de los productos de una empresa.

Dice Chiavenato (2009), “el punto de equilibrio es el nivel de operaciones al cual los ingresos de una empresa y los costos incurridos son exactamente los mismos. En el punto de equilibrio, una empresa no tendría ni un ingreso operativo ni tampoco incurriría en una pérdida operativa. El punto de equilibrio es útil en la planeación de la empresa, especialmente cuando hay una expansión o reducción de operaciones. (Pág.65)

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en

proporción directa con los volúmenes de producción y ventas; Se entiende por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, Además se debe conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas.

Con el fin de proporcionar una mejor información sobre el punto de equilibrio, se ejemplariza mediante gráficos el punto de equilibrio, donde se puede observar claramente el punto en donde los ingresos se cortan con los gastos, para iniciar bien sea las pérdidas o las ganancias.

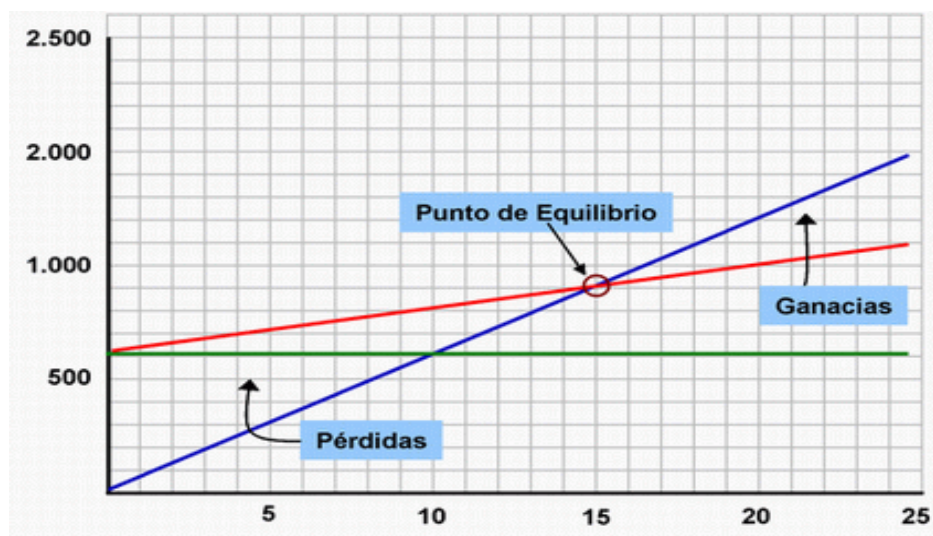


Figura 1: Punto de equilibrio

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

El punto de equilibrio forma parte de la planeación financiera de una empresa, digamos que la prioridad de una empresa es que haya más utilidades y beneficios, que pérdidas, el punto de equilibrio ayuda a diagnosticar la situación financiera de una empresa, entre las ventajas que presenta esta herramienta financiera tenemos:

- ✓ Buena toma de decisiones
- ✓ Mejorar las ventas
- ✓ Evitar pérdidas y aumentar utilidad
- ✓ Análisis de factores que no permiten el desarrollo de la empresa
- ✓ Minimizar costos y gastos
- ✓ Aumentar el periodo de vida de la empresa
- ✓ Estandarizar precios

1.3.4 Indicadores financieros de producción

Para que la administración de las empresas tengan éxito es necesario el planeamiento y la gestión, mediante el cálculo, seguimiento e interpretación de ciertos indicadores que en general surgen a partir de las cifras de los estados contables, tanto históricos como proyectados.

Autores como Chase y Aquilano, Krajewski y Ritzman (2005) dicen que la productividad no utiliza una sola unidad de medida y hacen referencia a la medición de la razón de productos obtenidos por factor de insumo (productividad parcial del factor) o de la totalidad de insumos utilizados (productividad total de factores).

La productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo, mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad. Cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes que incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La forma en que estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores.

Es importante tomar en cuenta que en la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores. Además la productividad tiene una importancia fundamental para la generación de riqueza de la sociedad, así como para alcanzar incrementos sostenidos del ingreso y del bienestar de la población.

Productividad Laboral: Es la relación entre la producción de un bien o la prestación de un servicio y el personal que los realiza. Es decir, mide o refleja la eficiencia, eficacia o la intensidad del trabajo o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos insumos, del personal en los procesos productivos o en la prestación de un servicio. En este concepto es importante señalar que, cada vez más, la variable “bienestar en el trabajo” empieza a considerarse en algunas organizaciones. Bienestar en el trabajo implica encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Número de Horas * Hombre en el mes}}$$

Productividad Económica: Se entiende por productividad económica al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo, por lo cual es una relación entre cantidad de producción y de factores, pero ahora medidos en términos monetarios, una empresa es económicamente productiva, si alcanza el máximo valor monetario de la producción con unos costes determinados. La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema de la empresa.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Productividad Económica} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Número de Horas * Hombre en el mes}}$$

Productividad Total: Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumos. Al analizar esta definición se establece que la productividad total permite a la empresa ver el impacto de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo insumo humano, materiales, capital, energía y otros gastos, y la producción total debe ser mayor a 1.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Producción Total mensual}}{\text{Insumos Totales}}$$

Productividad Técnica: relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados. La productividad técnica relaciona las salidas con las entradas en términos físicos unidades de producto o factor; una empresa es técnicamente productiva o eficiente si consigue la máxima producción a partir de un número determinado de factores, dado un estado de la tecnología. Alternativamente puede decirse que la empresa es eficiente si es capaz de producir una determinada cantidad de producto, con el mínimo consumo de factores, para este cálculo utilizamos la siguiente formula:

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Capacidad Instalada} = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}}$$

Eficiencia Técnica.- La eficiencia técnica refleja si los recursos son explotados al máximo de su capacidad productiva o no. Es decir, si hay capacidad ociosa de los factores productivos o si están siendo usados al cien por ciento. Se llama así el resultado de comparar la producción efectiva diaria, lo realmente logrado, contra la capacidad técnica actual, lo que debiéramos haber logrado. Además que dentro del sector productivo de la empresa, un proceso o procedimiento productivo es técnicamente eficiente con respecto a otro u otros cuando para obtener una misma cantidad de producto no se consume mayor cantidad de ninguno de los factores productivos.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Eficiencia Técnica} = \frac{\text{producción efectiva diaria}}{\text{capacidad técnica}}$$

Las razones financieras son “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.”

A continuación se definen las siguientes razones financieras:

- **Razones de liquidez.**- Razones que miden la capacidad de una compañía para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Las razones de liquidez ampliamente utilizadas son:

- **Razón de Circulante.**- Razón de liquidez que mide el número de veces que el activo circulante de una compañía cubre su pasivo circulante.

$$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

- **Razón de Rapidez.**- También conocida como prueba del ácido, razón de liquidez que mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante (a corto plazo), empleando su activo circulante (pero sin incluir sus inventarios, que son menos líquidos).

$$\text{Razón de rapidez} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

- **Razón de capital de trabajo.**- El capital de trabajo neto expresado en una proporción de las ventas.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$$

- **Razón de efectivo.**-La proporción de activo de una compañía que se mantiene como efectivo.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

- **Razones de Rotación de Activos.**- Razones que están diseñadas para medir la efectividad con la que una compañía maneja sus activos.

Han surgido algunas razones que se concentra en el manejo de activos específicos entre ellas tenemos:

- **Razón de rotación de cuentas por cobrar.**- El número de las veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año, medido como el total de las ventas anuales a crédito dividido entre el saldo actual de cuentas por cobrar.

$$\textit{Razón de rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- **Razón de rotación de inventarios.**- Razón de rotación de activo que indica cuántas veces los inventarios se renuevan en un año.

$$\textit{Razón de rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$$

- **Razón de días de venta en inventario.**- El número de promedio de días a valor de las ventas que se tiene en inventario.

$$\textit{Razón de dias de venta en inventario} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Rotación inventarios}}$$

- **Razón de rotación de activo fijo.**- La razón de ventas entre activos fijos.

$$\textit{Razón de rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

- **Razón de rotación del total de activos.**- La razón de ventas entre el total de activos.

$$\textit{Razón de rotación del total de activos} = \frac{\text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

- **Razones de Apalancamiento.**- Una medida del apalancamiento financiero.

Apalancamiento financiero.- La proporción del activo de una compañía que se financia con deuda (no con capital).

Hay tres razones de apalancamiento comunes que son:

- **Razón de deuda.**- Deuda total/total de activos, que es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

- **Razón de deuda/capital.**- Deuda total/total de capital de accionistas comunes, que es la cantidad de deuda por dólar de capital.

$$\text{Razón de deuda/capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de Activos}}$$

- **Multiplicador del capital.**- Total de activos/total de capital de accionistas comunes, que es la cantidad total de los activos por dólar de capital.

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Total de activos}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

- **Razones de Cobertura.**- Razones que indican la cantidad de fondos con que se cuenta para cubrir una obligación financiera específica, en comparación con la magnitud de dicha obligación.

Hay tres razones de cobertura que son:

- **Razón de veces el interés ganado.**- La razón de las UAII entre el gasto por interés; también se llama **razón de cobertura de intereses.**

$$\text{Razón de veces el interés ganado} = \frac{\text{UAII}}{\text{Gasto por intereses}}$$

- **Razón de cobertura de cargo fijo.**- El número de veces que la utilidad antes de intereses, impuestos y pagos por renta cubren los cargos por intereses y pagos por renta.

$$\text{Razón de cobertura de cargo fijo} = \frac{\text{UAII} + \text{Pagos por renta}}{\text{Cargos por interes} + \text{Pagos por renta}}$$

- **Razón de cobertura de flujos de efectivo.**-El número de veces que las obligaciones financieras (para el interés, los pagos de principal, los dividendos de acciones preferentes y los pagos por concepto de renta), son cubiertas por las utilidades antes de intereses, impuestos, pagos por renta y depreciación.

Multiplicador del capital

$$= \frac{\text{UAII} + \text{Pagos por renta} + \text{Depreciación}}{\frac{\text{Pagos por renta} + \text{Cargos por interes}}{1 - T} + \frac{\text{dividendos de acciones preferentes}}{1 - T} + \frac{\text{Amortizacion de deuda}}{1 - T}}$$

- **Razones de Rentabilidad.**- Razones que se concentran en la rentabilidad de la compañía. Los márgenes de utilidad miden el desempeño en relación con las ventas, y las razones de rendimiento miden el desempeño en relación con alguna medida del tamaño de la inversión.

Existen dos clases de razones de rentabilidad que son:

Márgenes de utilidad:

- **Margen de utilidad bruta.**-Utilidad bruta dividida entre las ventas. Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar el costo de ventas.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de utilidad neta.**-Utilidad neta dividida entre el total de activos. las ventas. Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar todos los gastos.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de partidas extraordinarias}}{\text{Ventas}}$$

Razones de rendimiento:

- **Rendimiento sobre el activo (RSA).**-Utilidad neta dividida entre el total de activos.

$$\text{RSA} = \text{Rendimiento sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

- **Rendimiento sobre el capital (RSC).**-Utilidad neta disponible para los accionistas comunes dividida entre el capital de los accionistas comunes.

$$\text{RSC} = \text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Ganancias disponibles para las acciones comunes antes de las partidas extraordinarias}}{\text{Capital de los accionistas comunes}}$$

- **Razones de Valor de Mercado.**- Los analistas examinan varias razones que usa el valor de mercado de las acciones comunes de la compañía como son:

- **Razón precio/utilidad (P/U).**-Precio de una acción en el mercado dividido entre las utilidades por acción.

$$\left(\frac{P}{U}\right) = \text{Razón precio/utilidad} = \frac{\text{Precio en el mercado de una acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

- **Rendimiento de ganancias.**-Las utilidades por acción divididas entre el precio en el mercado de una acción; es igual al recíproco del P/U.

$$\text{Rendimiento de ganancias} = \frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Precio en el mercado de una acción}}$$

- **Rendimiento dividendos.**-El dividendo por acción dividido entre el precio de la acción.

$$\text{Rendimiento dividendos} = \frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio en el mercado de una acción}}$$

- **Razón de mercado a libros.**- La razón del precio en el mercado de una acción entre el valor en libros de la acción.

$$\text{Razón de mercado a libros} = \frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Precio en el mercado de una acción}}$$

Definiciones de acuerdo a Emery, Finnerty, & Stowe, 2010 (Pág. 89)

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Nos dice Jones y George (2010), “cada vez que los gerentes planifican, organizan, direccionan o controlan actividades organizacionales, toman una serie de decisiones. Las decisiones grandes o pequeñas pueden tener un impacto tremendo sobre su crecimiento y su prosperidad, así como, sobre el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés”. (Pág.64)

Un error frecuente de la toma de decisiones estratégicas es la capacidad de la racionalidad que desea utilizar el individuo que toma las decisiones, puesto que cada una de ellas posee diversos factores. La visión tradicional de la toma de decisiones estratégicas ha centrado el

debate en relación con la racionalidad completa en contraste con la racionalidad limitada, del proceso de toma de decisiones. Puesto que cada racionalidad desarrolla diferentes factores y diferentes soluciones, la diferencia estaría en las capacidades del individuo para utilizar cualquiera de las dos.

La racionalidad que prima en los procesos de toma de decisiones es limitada. Es decir, los agentes que toman las decisiones no de toda la información necesaria para elegir; su mente no es capaz de concebir todas las posibilidades de solución de un problema, y el tiempo no es infinito para la toma de decisiones,

Aunque los conflictos de intereses entre individuos y grupos en la organización han sido ampliamente estudiados en la literatura económica y financiera desde el siglo XVIII. Adam Smith (1776) afirmó que un administrador siempre trabajará con algo de negligencia al administrar los bienes que son de propiedad de otros. Pero con los cambios en las organizaciones desde su época, y con base en la categorización de los grupos en la organización y el poder que estos ejercen dentro de la misma, siempre existirá conflicto en las organizaciones, como lo expresa el modelo de Jensen y Meckling (1976) en donde todas las partes actúan a favor de sus propios intereses y esperan que los demás hagan exactamente lo mismo.

Por otro lado, se puede afirmar que los gerentes no tratan de descubrir todas las opciones cuando enfrentan una racionalidad acotada, un futuro inseguro, riesgos no cuantificables, una ambigüedad enorme, restricciones de tiempo y costos elevados de la información. En cambio, optan por una estrategia conocida como elección satisfactoria y exploran una muestra limitada de todas las opciones potenciales. Cuando los gerentes se sienten satisfechos, buscan y aceptan formas aceptables o satisfactorias de responder a problemas y oportunidades, en vez de intentar tomar la decisión óptima.

Otro problema común proviene de las restricciones al interior de la organización, es bien sabido que los flujos de información se diseñan para facilitar herramientas y conocimiento a aquellos que toman las decisiones para conservar el mayor nivel de conocimiento sobre las actividades desarrolladas, mas no para todas las áreas de la organización, lo que obliga a la restricción de la mismas; lo que no permite conseguir el éxito de la decisión.

Tomar la decisión fuera de tiempo, demasiado tarde o pronto deriva consecuencias de la decisión y que puedan crear otros problemas; saltarse los pasos lógicos para tomar una

decisión, decidir y olvidarse de hacer un seguimiento a los resultados de la decisión, los problemas más frecuentes son:

- ✓ No establecer reglas claras de dirección.
- ✓ Tomar una decisión porque se acabó el tiempo.
- ✓ Parálisis del que debe tomar las decisiones.
- ✓ Inseguridad, indefinición, falta de claridad y falta de confianza a la hora de tomar la decisión.
- ✓ Exceso de confianza que lleva a omitir consecuencias o valorar demasiado bien las consecuencias.
- ✓ Temores desmedidos

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CLASIC MUEBLE

2.1 Filosofía institucional

De acuerdo a Carreño (2007), define como “la ideología de una Institución en sí, es decir, Empresas, Partidos Políticos, Sindicatos, Gremios Profesionales, aún Bancos y otras Entidades, etc. manejan su propia filosofía, la cual se origina del Fundador o creador de dicho Gremio o Institución, la cual puede establecer como un Legado o Trasfondo de alguna Organización en sí, se aplica muchas como Reglamento Interno o Política Institucional para una Definición o Particularidad de dicha institución”. (Pág. 64)

Afirma Gutierrez (2013), “la filosofía de una empresa es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. En ente concepto a veces se incluye también la idea de cultura empresarial aunque ésta se encuentra más relacionada con las costumbres y formas de proceder existentes”. (Pág.132)

Una de sus características es que posee una cierta estabilidad en el tiempo, aunque la filosofía de una empresa puede adaptarse o modificarse. Además, es determinante en el desarrollo de la actividad empresarial, ya que la filosofía existente condiciona los objetivos y las formas de actuación de una empresa.

2.1.1 Antecedentes institucionales

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos los mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

La empresa de carpintería para la fabricación de muebles Clasic Mueble del Cantón Zamora fue creada en 1996 por el señor Charles Iván Pucha Pauta, en sus inicios comenzó como una empresa tipo carpintería básica, dedicada a la producción de muebles de oficina y el hogar cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes, pero con el transcurso de los años se vio en la obligación de implementar una nueva línea de producción que es la de muebles modulares para cocina y closet, con ideas innovadoras al alcance del presupuesto de las familias zamoranas, opciones complementarias que han revolucionado los mercados del sur del país, en la ciudad de Zamora este tipo de alternativas aún no tienen el reconocimiento como producto de buena calidad; ya en la actualidad la elaboración de

muebles ya sea de tipo de madera o con materiales complementarios forma parte importante de los acabados de una vivienda.

La fábrica Clasic Mueble, es una de las empresas que mayor proyección ha tenido a nivel provincial, al ser complementaria de la construcción civil, acoge una gran demanda, lo que ha influenciado para que las empresas pequeñas que fabrican productos similares en la localidad presenten cada vez un producto de mejor calidad.

Esta fábrica tiene como base fundamental materiales derivados de la madera, lo que conocemos como tableros aglomerados; Dichos tableros principalmente se elaboran de madera de pino y eucalipto. Teniendo como característica muy importante que para su fabricación se utiliza prácticamente el 100% del árbol, es decir troncos y ramas siendo esta la diferencia con otros tableros como el tablero contra chapado.

La empresa Clasic Mueble a su inicio únicamente contaba con un empleado y un capital de (\$ 4.000,00) Cuatro mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica de inversión; hoy en día cuenta con seis trabajadores y un capital de (\$ 19.000,00) Diecinueve mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, además tiene máquinas europeas de pre secado de madera, y su proyección es trabajar utilizando el gran potencial de maderas que hay en la Amazonía y que de forma controlada se pueden explotar en beneficio de la colectividad.

Logotipo:

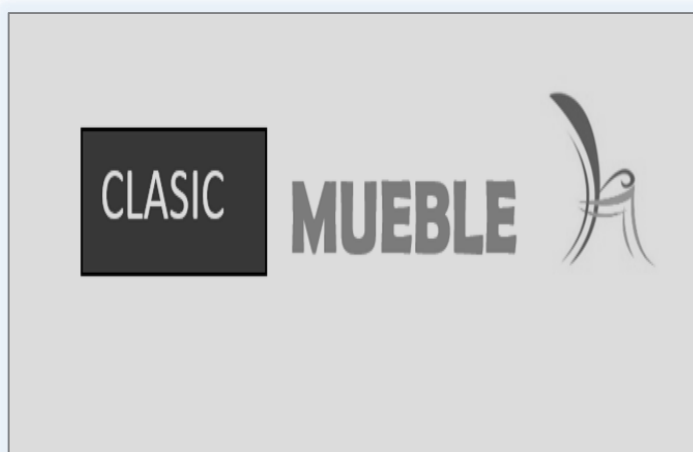


Figura 2: Logotipo de la empresa Clasic Mueble

Fuente: Empresa Clasic Mueble

2.1.2 Misión, visión y objetivos

MISIÓN

De acuerdo a Castellanos (2007), la misión se define como “el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización ante la sociedad local”. (Pág.73)

Según Thompson (2001), “la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2)) lo que pretende hacer,
- 3) el para quién lo va a hacer;

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

Acerca de ésta afirmación, los autores Castellanos y Thompson, mencionan que en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indica hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, lo que conlleva a que el concepto de la misión de la compañía es eje de guía hacia un mejor futuro. (Pág. 184)

Misión de la empresa Clasic Mueble

“Nuestra pasión es la carpintería, caracterizándonos por la fabricación de diseños exclusivos en muebles del hogar con materia prima de reconocida calidad, plasmando nuestra responsabilidad en la entrega acompañada de la honestidad, honradez y confianza para nuestros clientes”.

VISIÓN

De acuerdo a Castellanos (2007), “es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos”. (Pág. 75)

Según Thompson (2001), la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado. (Pág., 32)

De acuerdo a estos dos autores, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora un sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar, por lo cual, el Gerente de Clasic Mueble, está obligado a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competencia fuerte en el futuro.

Visión de la empresa Clasic Mueble

“Ser pionera en innovación de diseños y modelos en muebles para el hogar, a corto plazo ampliar las ventas en la zona sur ofreciendo confort y satisfacción a los usuarios de nuestros productos”.

OBJETIVOS

De acuerdo a Chiavenato (2009), “los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una organización pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma”. (Pág. 56)

Según el criterio de Thompson (2001), “es el final que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar”. (Pág.143)

El objetivo también es lo relativo al objeto en sí, independientemente de juicios personales, lo que no es subjetivo, y que no se deja influir por consideraciones personales en sus juicios o en su comportamiento.

Considerando los criterios de los autores, a pesar de que existen distintos tipos de objetivos empresariales, de una forma genérica se pueden identificar una serie de características; una de ellas es la claridad, otras de las características es el realismo, es decir, los objetivos definidos deben ser alcanzables, aunque al mismo tiempo deberían ser capaces de generar un nivel de motivación suficiente; los objetivos empresariales deben ser de alguna forma medibles en términos cuantitativos, para facilitar la función de evaluación y control.

Objetivos de la empresa Clasic Mueble

- ✓ Proporcionar un producto de calidad óptimo y orientado al Buen Vivir.
- ✓ Innovar y tecnificar productos de calidad minimizando el impacto ambiental.
- ✓ Generar valor institucional y de responsabilidad social empresarial.
- ✓ Promover la capacitación para potenciar el Talento Humano.
- ✓ Fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Clasic Mueble.
- ✓ Ajustar los sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo

2.2. Estructura administrativa y funcional

Según Chiavenato (2009), “es la representación gráfica de la estructura organizativa; el Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general particular, pudiendo provocar decisiones erróneas al que lo utiliza como instrumento de precisión”. (Pág.57)

El Organigrama tiene una finalidad muy importante al desempeñar un papel informativo que permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

Lo define así Alles (2008), “un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad”. (Pág.34)

El diagrama de organización debe reflejar, entre otros aspectos, el patrón básico de trabajo de una institución, ya que presenta las diferentes funciones de la misma; los componentes o unidades de trabajo y el arreglo de relaciones entre éstas; las líneas de autoridad; y los canales de supervisión.

En el diseño de esta gráfica son fundamentalmente importantes los siguientes aspectos:

- La ubicación que se le da a cada unidad a representarse en el diagrama.
- Las figuras geométricas
- Las líneas que enlazan las figuras geométricas.
- Los nombres de las unidades de trabajo

El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

En análisis de estos conceptos se puede decir que el organigrama es un instrumento de análisis, tiene como función detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades, relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, a través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquiera de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. La estructura administrativa funcional de Clasic Mueble, está diseñada para representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos, además la de ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar dentro de la empresa.

El organigrama de Clasic Mueble se compone de los siguientes departamentos:

Organigrama de la Empresa Clasic Mueble

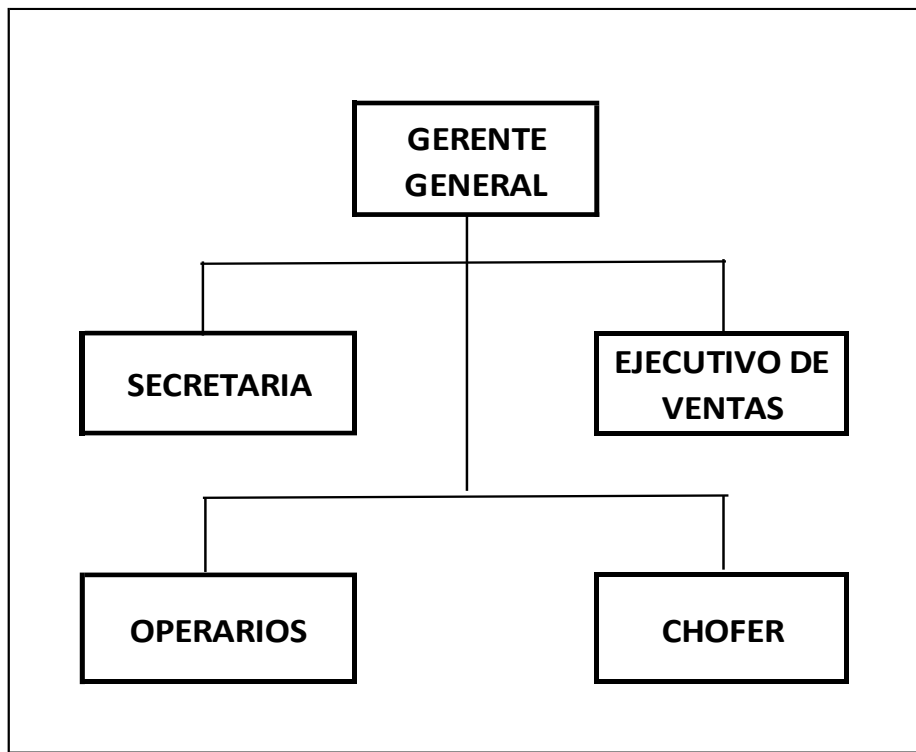


Figura 3: Organograma estructural

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Detalle de los Puestos y funciones de la empresa Clasic Mueble.

Puesto: Gerente General

Funciones:

- ✓ Dirigir en calidad de Gerente General en asuntos administrativos relacionados con la marcha de la Empresa.
- ✓ Coordinar y supervisar la ejecución de contratos especiales asignando a los operarios la forma y los detalles de los productos a confeccionar, coordinando los tiempos de elaboración y entrega.

- ✓ Determinación de políticas para la solución de problemas suscitados en la empresa.
- ✓ Coordinar acciones con la administración a fin de mantener comunicación interna, sobre aspectos de interés; así como, transmitir al personal inquietudes y requerimientos planteados por las distintas áreas de la empresa.

Puesto: Secretaria

Funciones:

- ✓ Preparar por disposición de Gerencia la convocatoria a sesiones
- ✓ Comunicar oportunamente a las áreas y demás unidades administrativas que corresponda, sobre las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas
- ✓ Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia.
- ✓ Receptar, analizar y distribuir la correspondencia ingresada a la empresa, efectuar el seguimiento del trámite y velar porque exista atención eficiente y oportuna en las áreas y unidades administrativas involucradas.
- ✓ Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada.
- ✓ Llevar un estricto control de documentos, actas, resoluciones, reglamentos etc. de la empresa prestados a los funcionarios, empleados y trabajadores de la empresa.
- ✓ Certificar copias de documentos, actas, resoluciones, reglamentos, de la Empresa.

Puesto: Ejecutivo de Ventas

Funciones:

- ✓ Dirigir las acciones encauzadas a optimizar el servicio de venta de los productos fabricados en la empresa, en pro de una eficiente atención de los clientes especiales.

- ✓ Velar por el cumplimiento oportuno y correcto de normas y procedimientos vigentes.
- ✓ Promover modificaciones en los procesos de atención cuando luego de un análisis justificativo, estos tengan que ser planteados.
- ✓ Coordinar con el resto de áreas administrativas el ágil flujo de comunicación de y hacia el Departamento.
- ✓ Tomar iniciativas concretas en el análisis, mejoramiento y mantenimiento de las mejores relaciones cliente- empresa en lo concerniente a la comercialización del producto.
- ✓ Brindar el asesoramiento técnico suficiente para lograr una racional utilización de la información en el caso de clientes especiales.
- ✓ Mantener información técnica y de comercialización del área, y presentar informes de las labores cumplidas por el departamento.

Puesto: Operarios

Funciones:

- ✓ Ejecutar el proceso de elaboración de artículos y productos de madera
- ✓ Realizar la inducción de nuevo personal dando toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación.
- ✓ Cumplir con la elaboración de los trabajos asignados de acuerdo a lo especificado en las diferentes órdenes de producción.
- ✓ Coordinar con el Departamento de Gerencia en el entrenamiento de personal.
- ✓ Planificar, coordinar y controlar el sistema de evaluación de desempeño.
- ✓ Acatar las órdenes de los jefes superiores.
- ✓ Trabajar con eficiencia y eficacia en la producción de los muebles.

Puesto: Chofer

Funciones

- ✓ Programar y controlar la ejecución y cumplimiento de las tareas y funciones asignadas al departamento.
- ✓ Coordinar con la Gerencia General y Secretaria en los aspectos relacionados con el transporte de recursos humanos, materiales así como en lo relacionado al traslado de los productos de la empresa.
- ✓ Presentar y controlar el programa de traslados con productos de la empresa.
- ✓ Programar y controlar el mantenimiento de vehículos y equipos
- ✓ Programar y controlar la necesidad de repuestos de mayor frecuencia de uso.
- ✓ Tramitar la adquisición de repuestos especiales para solventar mantenimientos correctivos de los vehículos.
- ✓ Coordinar las acciones entre transportes y el de Secretaria.
- ✓ Elaborar informes periódicos de novedades y rendimientos de los vehículos.
- ✓ Las demás que le asigne el Gerente General en el ámbito de su competencia

2.3 Análisis de competitividad

De acuerdo a Chiavenato (2009), “el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo, este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible” (Pág. 74)

- ✓ La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.

- ✓ La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- ✓ La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Argumenta Stanton (1999), “un análisis de competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores”. (Pág.46)

Con estos argumentos Clasic Mueble, al ser una empresa que contribuyen al desarrollo económico del País, se presenta como una alternativa interesante debido a sus potencialidades y experiencia en términos productivos, estratégicos y geográficos, sin embargo es también un rubro inexplorado comparado con otros tales como la agricultura en general o la minería, actualmente el gobierno nacional pone sus ojos en sectores emergentes que muestren en sí mismos oportunidades para expandir mercados a nivel local así aumentar la oferta exportadora del País.

De esta manera para dar cumplimiento a estas pretensiones se hace necesario un análisis detallado y un diagnóstico preciso del estado actual de la empresa frente a su competencia local, para luego desplegar acciones de mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que se pueda cerrar las brechas existentes frente a otros sectores y aumentar de esta forma la competitividad del mismo y su representatividad en la economía. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible: la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir con relación a los diversos competidores.

La competencia está integrada por cuatro carpinterías que actúan en el mismo mercado de Zamora y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Por lo tanto no es competidor para la empresa aquel que fabrica un producto genérico como el de Clasic Mueble, sino aquel que

satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Tabla 1: Empresas de Carpintería de la ciudad de Zamora

DENOMINACIÓN	NOMBRE	CAPACIDAD INSTALADA			CALIDAD			PRECIO			CAPITAL	Nro. Operarios
		Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja		
Carpintería	Clasic Mueble		X		x					X	15000	6
Carpintería	Kainz		X	x		X				x	8000,00	5
Carpintería	Berrú					X				x	16000,00	4
Carpintería	Gaona e Hijos		X				X			x	32000,00	7
Carpintería	González	X				X		X			17000,00	5

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Las empresas que se encuentran en la tabla Nro. 1, se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Zamora, cuentan con RUC, para brindar el servicio, pero ninguna cuenta con personería jurídica legal, o registrada en la Superintendencia de Compañías.

Modelo de análisis con las cinco fuerzas de Michael Porter

De acuerdo Porter (2009), “señala la existencia de cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente, este modelo del análisis de la competencia es usado por muchas empresas como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una a otra”. (Pág. 65)

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas; las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente, de igual manera la rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la empresa.

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos, siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

El desarrollo potencial de productos sustitutos, en muchas industrias las empresas compite ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminofén que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores, cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que

compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

Tabla 2: Matriz de Análisis de Michael Porter

FACTORES COMPETITIVOS	De 1 Muy poco Atractivo a 5 Muy atractivo					CONCEPTO
Amenaza de Entrada de Nuevas Empresas					5	Existe buena posibilidad de ingreso de nuevas empresas
Poder Negociador de los Compradores					5	Muy alto
Poder Negociador de los Proveedores					5	Muy alto
Amenaza de Productos Sustitutos					5	Sector atractivo por la relativamente baja amenaza de productos sustitutos
Rivalidad entre Competidores					5	Muy buena armonía por la cooperación entre competidores
EVALUACIÓN GENERAL					25	Es una empresa con buena atraktividad

Fuente: Empresa Clasic Mueble
 Elaborado por: Ordoñez, C (2015)

Análisis del Modelo de Porter.- Bajo esta matriz, se puede observar que la empresa Clasic Mueble se la considera competitiva en el mercado de Zamora.

Atractivo: Amenaza de Entrada de Nuevas Empresas.- Se debe encarar significativas barreras de entrada, incluyendo grandes inversiones, relativa economía de escala, existe una fuerte influencia del cambio en el costo de la materia prima; la experiencia y conocimiento de la industria es un factor crítico de éxito.

Poco Atractivo: Amenaza de productos sustitutos.- El empleo de nuevos materiales podrán generar cambios significativos y desfavorables en el proceso de manufacturación en el sector de muebles de madera; es una amenaza potencial alta.

2.3.1 Matriz de análisis de Competencia

Lo define así Porter (2009), “la Matriz de Análisis de Competencia identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz de análisis competitivo, incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz de competencia son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”. (Pág. 64)

Tabla 3: Matriz de análisis de Competencias

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
FACTOR CLAVE	PONDERADO	CLASIC MUEBLE		KAINZ		BERRU		GAONA E HIJOS		GONZALEZ	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
PRECIO	20%	2	40%	3	60%	4	80,00%	4	80,00%	3	60,00%
CALIDAD	15%	4	60%	4	60%	2	30,00%	3	45,00%	4	60,00%
CUMPLIMIENTO	10%	4	40%	3	30%	3	30,00%	2	20,00%	3	30,00%
SERVICIO	15%	3	45%	3	45%	3	45,00%	3	45,00%	3	45,00%
DIVERSIDAD DE PRODUCTO	10%	4	40%	4	40%	4	40,00%	2	20,00%	3	30,00%
TRAYECTORIA DE LA EMPRESA	5%	4	20%	3	15%	4	20,00%	2	10,00%	2	10,00%
MODALIDAD DE PAGO	10%	2	20%	3	30%	4	40,00%	3	30,00%	3	30,00%
GARANTIA	10%	4	40%	3	30%	3	30,00%	3	30,00%	2	20,00%
UBICACIÓN	5%	3	15%	2	10%	4	20,00%	2	10,00%	3	15,00%

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, C (2015)

Análisis de la Matriz Perfil Competitivo

- ✓ Ventajas Competitivas de Clasic Mueble

Cumplimiento: Clasic Mueble se caracteriza en el mercado en los tiempos de entrega.

Garantía: Clasic Mueble ofrece productos de excelente calidad, los cuales son duraderos y por ende cuentan con garantía, volviéndose como un factor diferenciador para la empresa.

- ✓ Desventajas competitivas de Clasic Mueble

Precio: Los precios que maneja Clasic Mueble son promedio, un poco más bajos que la competencia ya que por ser una empresa pequeña no puede manejar una política de precios bajos, teniendo en cuenta la calidad de materia prima que utiliza.

Modalidad de Pago: Clasic Mueble solo recibe pagos en efectivo y cheques puesto que estas son las mismas modalidades de pago que maneja con sus proveedores.

En esta matriz de análisis, se representa en un solo gráfico, visualmente muy descriptivo, la situación de la empresa **Clasic Mueble**, obtiene un porcentaje de ventaja en cuanto es cumplimiento y garantía, pero en lo que es precio a pesar que los a fijado por debajo de los de la competencia aun debería tratar de bajar un porcentaje más, tomando en cuenta que sus costos fijos y variables son bajos, en cuanto a la modalidad de pago también hay que tomar en cuenta, implementando alguna estrategia para dar financiamiento, con respecto a la competencia en el mercado local de Zamora, el mismo también le indica a la empresa Clasic Mueble, que aspectos de la gestión de marketing deben ser objeto de mayores esfuerzos y los niveles de intensidad que deben tener estos esfuerzos.

Por lo cual el primer paso consiste en definir los criterios de evaluación que se van a utilizar para determinar los niveles de **fortalezas y debilidades** respecto a la competencia, mediante una Matriz FODA.

2.3.2 Matriz FODA

Según Koontz (2004), "la sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar

utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)”. (Pág. 63)

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un Tabla de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA se divide en:

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla 4: Matriz FODA para la Empresa Clasic Mueble

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Proveedores de madera calificada y a buenos precios.	Registros contables incompletos
	Amplio mercado por abastecer	Escasa publicidad
	Mano de obra calificada y con experiencia	No cuenta con local para almacenamiento y distribución en stock
	Instalaciones Propias	Las utilidades no son reinvertidas en el negocio
	El ambiente laboral es agradable	No cuenta con un sistema de selección para créditos directos
	Precios accesibles	El personal no está asegurado en su totalidad
	Utiliza maderas de alta calidad para la elaboración de muebles	Créditos en entidades bancarias
	Entrega de muebles en stock inmediata	
	Entrega de muebles por pedido en una semana	
	Cuenta con cartela de clientes fijos	
	Cuenta con equipo de transporte propio	
	Target definido (mercadotecnia)	
	Amplio catálogo de productos	
	OPORTUNIDADES	Amenazas
	Alianzas estratégicas con constructores locales y de la zona.	Leyes de protección ambiental demasiado drásticas.
	Obtener créditos a bajo interés y largo plazo.	Productos sustitutos elaborados de material plásticos o sintético
	Innovación en el diseño de productos	Los precios de la madera incrementan
	Certificación como artesano calificado	La mejor madera esta en escasez por demanda alta
La penetración de un nuevo producto	Producción irregular	
Tendencia por los productos verdes	Demanda variable	
Tendencia por la adquisición de productos diseñados al gusto	Surgimiento de nuevas carpinterías	
Convenios con empresas mineras	Fenómenos naturales	
Del 14% al 16% de las familias invierten sus ingresos a adquirir muebles		

		Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Interno	Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
		Aprovechar la experiencia y conocimiento del propietario para innovar y diseñar nuevos modelos	Maximizar la capacidad instalada y almacén de materia prima
		Diseñar muebles exclusivos, y promocionarlos mediante el diseño de catálogos para dar a conocer el producto	Maximizar ventajas competitivas a través del servicio de venta y post venta al clientes
	Debilidades	Relacionarse con los arquitectos y constructores mediante alianzas para elaborar los muebles de cocina y closets	Obtener el certificado Ambiental
		ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
		Solicitar créditos a menor interés, para adquirir un terreno para almacén	Fijar precios tomando en cuenta la información de la competencia
		Aplicación de un Software, eficaz para el control de inventario	Crear un sistema operativo que englobe los aspectos administrativo, contable, laboral y financiero.
implementar un sistema para selección de créditos a clientes	Implementar campaña publicitaria para aumentar el nivel de ventas		

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

2.4 Análisis de costos de producción y venta

2.4.1 Estructura de costo

Como afirma Horngren (2008), la estructura de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización, por lo cual, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo. (Pág. 64)

Es muy importante tener en cuenta que el proceso de estructura de costos debe derivarse de la política de costos, esta secuencia permite optimizar tanto el alineamiento entre lo programático y financiero como la vinculación de los temas clave de corto y largo plazo; desde este punto de vista analizaremos la estructura de costos tomando como base confiable la documentación contable que se aplica en la empresa Clasic Mueble, quien utiliza el sistemas de costos por órdenes de producción, se presentan las tablas de costos de dos productos:

Cama de dos plazas, con marco torneado y laca brillante y mueble de cocina 1,25 ancho x 0,80 de alto, sencillo, laca brillante; para tener una visión más amplia y conocer los beneficios que aporta al tener información clara para tomar mejores decisiones y aplicar una política de ventas ya que estaríamos optando por el mejor beneficio en utilidades y el mejor costo.

Tabla 5: Hoja de Costos Nro. 001

CLASIC MUEBLE		EMPRESA: CLASIC MUEBLE HOJA DE COSTOS Nro.001									
Cliente: Rosa Ordoñez				Orden de Producción: Nro.001				Fecha Deseada de Entrega: 09 de febrero/2015			
Producto: Mueble Anaquel de Cocina				Fecha de Pedido: 03 de febrero/2015				Fecha de Terminación: 06 de febrero/2015			
Cantidad: 1				Fecha de Iniciación: 04 de febrero/2015							
Especificaciones: Mueble de cocina 1,25 ancho x 0,80 de alto, sencillo, laca brillante, color miel, tiradera dorado madera y soportes transparentes.											
MATERIALES DIRECTOS						MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
Fecha	Ord. Requición	Artículo	Cantidad	Precio	Valor	Fecha	Horas	Valor	Fecha	Concepto	Valor
04/02/2015	Nro. 001	Tableros de Laurel	1	12,00	12,00	05/02/2015	5	18,19	06/02/2015	Materiales	2,94
		Planchas de MDF 72 x 52	1	4,80	4,80					Mano de Obra	6,00
		Planchas de MDF 18	1	5,60	5,60					Depreciación	1,43
		Varilla de madera 1m largo	1	4,00	4,00					Servicios Básicos	1,07
		Pares de bisagras	8	1,27	10,12						
		Haladeras	4	1,30	5,20						
TOTAL					41,72	TOTAL		18,19	TOTAL		11,44
Precio de Venta			150,00		Firma: Elaborado por: Sr. Jorge Carbajal Aprobado por: Sr. Charles Pucha						
Costos de Producción			71,34								
Costos Fijos totales											
Materiales Directos			41,72								
Mano de Obra Directa			18,19								
Costos Variables											
Costos indirectos			11,44								
Utilidad Bruta			78,66								
Gastos de Venta y Administrativos											
(-) 5% del precio de venta			7,50								
Utilidad Estimada			71,16								

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

El precio de venta que estima la empresa Clasic Mueble es de (\$150.00), Ciento cincuenta dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, los gastos de producción suman sesenta y

un dólares de los Estados Unidos de Norteamérica con 34/100 centavos, se considera para el cálculo de los gastos de venta y administración un 5% del precio de venta, dándonos una utilidad estimada de Setenta y un dólares de los Estados Unidos de Norteamérica con 16/100 centavos, en la venta de este producto.

Tabla 6: Hoja de Costos Nro.002

CLASIC MUEBLE		EMPRESA: CLASIC MUEBLE									
		HOJA DE COSTOS Nro.002									
Cliente: Sra. Rosa Ordoñez				Orden de Producción: Nro.002				Fecha Deseada de Entrega: 16 de febrero/2015			
Producto: Cama Clásica de dos Plazas				Fecha de Pedido: 09 de febrero/2015				Fecha de Terminación: 14 de febrero/2015			
Cantidad: 1				Fecha de Iniciación: 10 de febrero/2015							
Especificaciones: Cama Clásica de dos plazas, cabecera normal sin decorado, con marco torneado y laca brillante para el acabado, debe estar terminada hasta el día 14 de febrero de 2015, para cumplir con el respectivo contrato.											
MATERIALES DIRECTOS						MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
Fecha	Ord. Requisición	Artículo	Cantidad	Precio	Valor	Fecha	Horas	Valor	Fecha	Concepto	Valor
14/02/2015	Nro. 002	Tablones de madera 3m	3	4,80	14,40	09/02/2015	5	11,37	10/02/2015	Materiales	7,05
		Tablas de madera 3m	3	3,00	9,00	09/02/2016	4	9,09		Mano de Obra	4,75
		Marcos de 3m	1	4,00	4,00					Depreciación	1,55
		Metros de Trupan	10,09	0,60	6,05					Servicios Básicos	1,21
		Pernos de 1/4	4	0,35	1,40						
		Arandelas	8	0,05	0,40						
TOTAL					35,25	TOTAL		20,46	TOTAL		14,56
Precio de Venta			210,00								
Costos de Producción			70,27								
Costos Fijos totales											
<i>Materiales Directos</i>			35,25								
<i>Mano de Obra Directa</i>			20,46		Firma:						
Costos Variables											
<i>Costos indirectos</i>			14,56								
Utilidad Bruta			139,73		Elaborado por: Sr. Jaime Salazar						
Gastos de Venta y Administrativos											
<i>(-) 5% del precio de venta</i>			10,50		Aprobado por: Sr. Charles Pucha						
Utilidad Estimada			129,23								

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

El precio de venta de la Cama Clásica de dos Plazas producida en la empresa Clasic Mueble, es de (\$210,00) Doscientos Diez dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, los gastos de producción ascienden a \$70,27; se toma en cuenta un 5% del precio para gastos de venta, dándonos una Utilidad Estimada de (\$129,23) Ciento veintinueve dólares, con 23/100 de los Estados Unidos de Norteamérica en la fabricación de este producto.

A continuación se presentan la conceptualización y el proceso que se sigue en el sistema de costos por órdenes de producción que utiliza la empresa Clasic Muebles

2.4.2 Sistemas de Costos por Órdenes de Producción

De acuerdo a Rodriguez (1991), “un sistema de costos por órdenes de trabajo es más apropiado donde los productos difieren en cuanto a las necesidades en materiales y conversión. Cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio con el que se cotiza está estrechamente ligado al costo estimado. El costo incurrido en la fabricación de una orden debe por lo tanto asignarse a los artículos producidos”: (Pág. 54)

En este sistema la unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales, la fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y la obtención de los costos unitarios es el resultado de una división de los costos totales de cada orden, por el número de unidades producidas en dicha orden.

2.4.3 Elementos del costo:

Materia Prima: Existe dos tipos materia prima directa y materia prima indirecta.

- ✓ Materia prima directa:

Compra de materiales: Las materias primas y suministros utilizados en la fabricación se piden a través del departamento de compras. Estos materiales se guardan en la bodega de materiales bajo el control de un empleado y solamente se entregan al presentar una requisición aprobada correctamente.

Consumo de materiales: En el proceso de fabricación el consumo de materiales es la consecución en el almacén de materiales, de las materias primas necesarias. Existe un documento matriz para el consumo de materiales para el sistema por órdenes de producción, que es la requisición de materiales. Cualquier entrega de materiales por el empleado encargado del almacén tiene que ser comprobado por medio de una requisición de materiales aprobada por el jefe de producción o el supervisor del departamento.

✓ Materia prima indirecta:

Son aquellos que aunque no se incorpore en el producto son indispensables dentro del proceso de producción; bajo esta categoría están igualmente los materiales directos que son usados en muy pequeñas cantidades y que serán catalogados junto con los indirectos.

Mano de Obra: Existe la mano de obra directa y la mano de obra indirecta.

✓ Mano de obra directa:

Se especifica como mano de obra al costo que se da a los trabajadores que intervienen directamente en la elaboración del producto, es decir el pago que se da a los obreros que trabajan en los diferentes departamentos de producción.

En el sistema por órdenes de producción la mano se registra mediante una tarjeta de tiempo y una boleta o planilla de trabajo, que registran las horas de trabajo respectivas en cada una de las ordenes de producción.

✓ Mano de obra indirecta:

La mano de obra indirecta constituye al salario que se paga a trabajadores y empleados que ayudan de alguna manera a la elaboración del producto aunque no en forma directa.

En el sistema de costos por órdenes de producción la mano de obra indirecta se registra en la nómina o planilla al igual que los trabajadores directos excluyendo el recargo por horas extras que tiene.

Gastos Generales de Fabricación: Es el tercer elemento que se incluye en la determinación del costo total en un sistema de costos por órdenes de producción, son los costos indirectos

de fabricación conocidos también con los nombres de: gastos generales de producción o de fabricación, carga fabril y más apropiadamente como costos generales de fabricación.

SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CLASIC MUEBLE


En la aplicación práctica del sistema de control por órdenes de producción se toma dos productos elaborados en esta empresa como son: Mueble Anaquel para Cocina y Cama de dos plazas; teniendo como fin mejorar el proceso productivo, los datos fueron proporcionados por el Gerente propietario de Clasic Mueble de la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe.

ORDEN DE PRODUCCIÓN Nº 001

MUEBLE ANAQUEL PARA COCINA

La señora Rosa Ordoñez, desea hacer el pedido de un mueble anaquel para cocina; para ello realiza el respectivo contrato con el Gerente propietario de la empresa Clasic Mueble, el Sr. Charles Pucha con todas las especificaciones para su realización. Este pedido fue dado a conocer operario encargado de este producto Sr. Antonio Carrión, para que se proceda hacer la correspondiente orden de producción.

Tabla 7: Orden de producción 001

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE ORDEN DE PRODUCCIÓN: Nro.001	
Departamento: Producción	Cliente: Sra: Rosa Ordoñez		
Producto: Mueble Anaquel de Cocina			
Cantidad: 1	Fecha de Inicio: Martes 03 de febrero/2015		
	Fecha de Terminación: Viernes 06 de febrero/2015		
	Fecha de Entrega: Lunes 09 de febrero/2015		
Especificaciones: Mueble de cocina 1,25 ancho x 0,80 de alto, sencillo, laca brillante, color miel, tiradera dorado madera y soportes transparentes.			
Elaborado por: Sr. Antonio Carrión		Firma:	
Aprobado por: Sr. Charles Pucha		Firma:	
Fecha de Contrato: Martes 03 de febrero/2015			

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, C (2015)

Manejo de la Materia Prima.- Luego de realizar la orden de producción N° 001 se emitió el documento de requisición de materiales en la que consta todo lo necesario para la elaboración de dicha orden. Como se trabaja solo el producto que se ha pedido, entonces para cada orden de producción hay una requisición de materiales; que es un documento que solicita los materiales que van a ser utilizados en la fabricación del producto, en caso de que no existan dichos materiales en stock de bodega se hará el respectivo pedido al proveedor con su respectiva orden de compra; a más de que sean contabilizados y formen parte de la materia prima y pasen a ser parte de la producción.

Tabla 8: Orden de requisición 001

 EMPRESA: CLASIC MUEBLE REQUISICIÓN DE MATERIALES: Nro.001			
Departamento: Producción		Orden de Producción Nro.001	
Producto: Mueble Anaquel para Cocina			
Fecha: Miercoles, 04 de febrero/2015			
Cantidad	Descripción	Cantidad Unitaria	Cantidad Total
<i>Materiales Directos:</i>			
1	Tableros de Laurel	12,00	12,00
1	Planchas de MDF 72 x 52	4,80	4,80
1	Planchas de MDF 18	5,60	5,60
1	Varilla de madera 1m largo	4,00	4,00
8	Pares de bisagras	1,27	10,12
4	Haladeras	1,30	5,20
<i>Materiales Indirectos:</i>			
0,25	Litros de cola plástica	2,50	0,63
4	Pliegos de Lija	0,35	1,40
33	Gramos de masilla	0,01	0,17
0,25	Litros de tinte	3,00	0,75
Elaborado por: Sr. Antonio Carrión		Suman	44,66
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Para realizar dicho producto se revisa si todos los materiales se encuentran en bodega, de no ser así se da a conocer al jefe y dueño del taller, quien realiza la siguiente orden de compra y dichos materiales entran en bodega para ser enviados a la producción.

Detallaremos la siguiente orden de compra, que será enviada al proveedor continuo quien emitirá la factura correspondiente y se hará el respectivo ingreso de bodega.

Tabla 9: Orden de Compra


		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		ORDEN DE COMPRA: Nro.001	
Departamento: Producción			
Producto: Varios		Término de Entrega: Retiro del almacén	
Fecha: Miércoles, 04 de febrero/2015			
Cantidad	Descripción	Cantidad Unitaria	Cantidad Total
<i>Materiales Directos:</i>			
1	Tableros de Laurel	12,00	12,00
1	Planchas de MDF 18	5,60	5,60
8	Pares de bisagras	1,27	10,12
1	Recipiente de masilla	4,50	4,50
1	Litro tinte Every	10,14	10,14
Elaborado por: Sr. Charles Pucha		Suman	42,36
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

La orden de compra original se envía al proveedor, una copia es entregada para el archivo y para dar seguimiento al pedido. A continuación se detalla la entrada del material a bodega.

Tabla 10: Entrada de Material a Bodega.

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		ENTRADA DE MATERIAL A BODEGA	
Fecha: Miércoles, 04 de febrero/2015		Orden de Compra: Nro.001	
Proveedor: Placa Centro		Factura Nro: 001-002-003968	
Cantidad	Descripción	Precio Unitaria	Precio Total
<i>Materiales Directos:</i>			
1	Tableros de Laurel	12,00	12,00
1	Planchas de MDF 18	5,60	5,60
8	Pares de bisagras	1,27	10,12
1	Recipiente de masilla	4,50	4,50
1	Litro tinte Every	10,14	10,14
Elaborado por: Sr. Charles Pucha		Suman	42,36
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez R (2015)

Manejo de la mano de obra.- Para el control y registro de la mano de obra se toma en consideración el tiempo laborado por los trabajadores en una semana independiente de la orden de trabajo que realizan, para ello se elaboró un registro o una tarjeta reloj que llevara la información correspondiente al trabajo de cada uno de los empleados de la empresa Clasic Mueble.

Tabla 11: Tarjeta de Reloj

 EMPRESA: CLASIC MUEBLE TARJETA DE RELOJ					
Nombre del Empleado: Sr. Jorge Carbajal			Cargo: Operario		
Fecha de comienzo: 02 de febrero/2015			Fecha de Termino: 06 de febrero/2015		
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	
12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	
13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	
17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	
Total de Horas: 40 horas					
Controlado por: Sr. Charles Pucha					

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Al instante de registrar los respectivos informes de asistencia de manera semanal se realiza el rol de pagos, distribuyendo de esta manera a la orden de producción trabajada; por lo cual si dividimos el costo total de la mano de obra directa para el número de horas trabajadas nos dará como resultado el costo unitario de cada hora trabajada, y si multiplicamos el costo hora por el número de horas trabajadas en cada una de las ordenes de producción tendremos como resultado el costo total de la mano de obra directa de la orden de producción.

No se registrara la mano de obra indirecta puesto que cada vez que llega un pedido a la empresa Clasic Muebles, está designado a un solo trabajador quien hará el trabajo directo e indirecto, es decir es el único que se encargará de realizarlo.

Tabla 12: Boleta de Trabajo:

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE
		BOLETA DE TRABAJO
Nombre del Empleado: Sr. Jorge Carbajal		Cargo: Operario
Orden de producción: 001 Mueble Anaquel para Cocina		
Fecha de comienzo: 04 de febrero/2016		Fecha de Termino: 06 de febrero/2016
Tarifa Salarial: 2,27		Total de Horas: 8 Horas
Costo Total: 18,18		Controlado por: Sr. Charles Pucha

Fuente: Empresa Clasic Mueble
 Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Para realizar el Mueble Anaquel para Cocina se contó con un solo trabajador puesto que es un diseño de mueble sencillo; este laboró de acuerdo a lo que el jefe de taller Sr. Antonio Carrión le indico.

Para el cálculo del valor de la mano de obra directa lo que se hizo fue dividir el sueldo básico unificado \$363.74 para 160 horas al mes que se labora nos da \$ 2,27 el valor de la hora para cada trabajador, y un costo total de 18,18.

Manejo de costos variables de fabricación.- Los costos indirectos de fabricación están constituidos por:

Materia Prima Indirecta.- Está formado por todos los materiales que no fueron considerados directos entre ellos tenemos el sellador, laca brillante, cola plástica, lijas y masilla.

Mano de Obra Indirecta.- Para la empresa Clasic Mueble, se considera como mano de obra indirecta al mantenimiento de las máquinas, limpieza, es decir todo lo que no tenga que ver directamente con la fabricación del producto pero está inmerso en proceso; el mantenimiento se lo realiza mensualmente a un costo de \$20.00 considerando que lo realiza el mismo operario y para el cálculo se nos informó por parte del Gerente Sr. Charles Pucha, que al mes

se realizan alrededor de 5 órdenes de producción, para asignar el costo no se consideró el volumen de las órdenes debido a que su costo es pequeño, dándonos como resultado un costo por mantenimiento de \$4,00 por cada orden de producción de este tipo de mueble.

Se estima un costo de la limpieza de la fábrica de \$10.00 mensuales, de la misma manera tomando en cuenta que son los mismos empleados los que realizan esta labor, lo cual se encuentra estipulado en las obligaciones y responsabilidades a cumplir, pero para cálculos ponderamos el costo de acuerdo al tiempo empleado en cada orden, para la aplicación de la asignación de este costo en la empresa Clasic Mueble, se consideró ocho horas de labor dándonos como resultado un costo de limpieza de $(\$10 / 40 \text{ horas de labor al mes}) \times 8 \text{ horas laboradas}$, \$ 2,00 para la orden de producción N° 001 y al mes para el resto de ordenes es de \$6,00.

Tabla 13: Auxiliar de los Costos variables de fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE							
AUXILIAR DE LOS COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN							
MANO DE OBRA INDIRECTA							
MANTENIMIENTO			LIMPIEZA				TOTAL
Costo Mensual	Nro. de Orden Mensual	Costo para la Ord. Pro. 001	Costo Mensal	Nro. De Horas Laboradas	Nro. De Horas en cada Orden	Costo para la Ord. Pro. 001	6,00
20,00	5	4,00	10,00	40	8	2,00	
Controlado por: Sr. Charles Pucha							

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez R (2015)

Costos indirectos varios.- En este rubro incluimos la depreciación de las diferentes máquinas utilizadas para la orden de producción, y la energía eléctrica. El costo de la energía eléctrica se calculó basándose en el pago que realiza mensualmente el cual asciende a un costo de \$21,45 en el mes de febrero de 2015, el mismo que se ponderó por las horas laboradas en la orden # 001.

Tabla 14: Auxiliar de costos variables varios de fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE							
AUXILIAR DE LOS COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN							
COSTOS INDIRECTOS VARIOS							
SERVICIOS BÁSICOS							TOTAL
Servicio	Costo Mensual	Nro. de días laborables al mes	Nro. de horas laborables al mes	Costos por Hora	Nro. de Horas en Ord. Pro.001	Costo para la Ord. Pro. 001	1,07
Energía Eléctrica	21,45	20	160,00	0,13	8	1,07	
Controlado por: Sr. Charles Pucha							

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez R (2015)

En lo que respecta a la depreciación de maquinaria para el cálculo se tomó en consideración la depreciación por horas de cada una de ellas, para de esta manera poder atribuir el costo en función de las horas laboradas utilizadas en la orden de producción # 001.

En la siguiente Tabla resumen se muestra los valores correspondientes al total de los costos variables de fabricación del departamento de producción.


Tabla 15: Hoja de Costos variables de Fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE						
HOJA DE COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN						
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
FECHA	FUENTE	MATERIALES INDIRECTOS	MANO DE OBRA INDIRECTA		OTROS	
			HORAS NORMALES	HORAS EXTRA	DEPRECIACIÓN	SERVICIOS BÁSICO
09/02/2015	Requisición de Material	2,95	6		1,43	1,07
TOTAL COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						11,45

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Tabla 14: Depreciaciones

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE				
AUXILIAR DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DEPRECIACIONES						
Cantidad	Maquinaria	Costo	Vida Útil (años)	Depreciación Diaria \$	Depreciación por horas \$	Costo para la Ord. Pro. 001
1	Cepilladora	4500	10	1,23	0,15	0,23
1	Cierra Radial	3200	10	0,88	0,11	0,06
1	Tupí	2700	10	0,74	0,09	0,18
1	Lijadora Banda	2500	10	0,68	0,09	0,27
1	Compresor	2500	10	0,68	0,09	0,36
1	Canteadora	1700	10	0,46	0,06	0,11
1	Cierra Circular	1500	10	0,41	0,05	0,02
1	Router	1000	10	0,27	0,03	0,12
1	Taladro	750	10	0,21	0,03	0,03
1	Amoladora	350	10	0,1	0,01	0,05
TOTAL COSTO DEPRECIACIÓN PARA LA ORDEN DE PRODUCCION Nro.001						1,43

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)


ORDEN DE PRODUCCIÓN N° 002

CAMA CLÁSICA DE DOS PLAZAS

La señorita Rosa Ordoñez, desea hacer el pedido de una cama clásica de dos plazas; para ello realiza el respectivo contrato con el Gerente propietario el Sr. Charles Pucha, con todas las especificaciones para su producción.

Este pedido fue dado a conocer al Jefe de Taller Sr. Antonio Carrión, para que se proceda hacer la correspondiente orden de producción de acuerdo a lo acordado en el contrato.

Tabla 16: Orden de Producción 002

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		ORDEN DE PRODUCCIÓN: Nro.002	
Departamento: Producción	Cliente: Sra: Rosa Ordoñez		
Producto: Cama Clásica de dos Plazas			
Cantidad: 1	Fecha de Inicio: Lunes 09 de febrero/2015		
	Fecha de Terminación: Sabado 14 de febrero/2015		
	Fecha de Entrega: Lunes 16 de febrero/2015		
Especificaciones: Cama de dos plazas, cabecera normal sin decorado, con marco torneado y laca brillante para el acabado, debe estar terminada hasta el día 16 de febrero para cumplir con el respectivo contrato.			
Elaborado por: Sr. Antonio Carrión		Firma:	
Aprobado por: Sr. Charles Pucha		Firma:	
Fecha de Contrato: Lunes, 09 de febrero/2015			

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez R (2015)

Manejo de la materia prima.- Al instante de realizar la orden de producción N° 002 se emitió el documento de requisición de materiales en la que consta todo lo necesario para la elaboración de dicho orden.

Tabla 17: Requisición de Materiales 002

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		REQUISICIÓN DE MATERIALES: Nro.002	
Departamento: Producción		Orden de Producción Nro.002	
Producto: Cama Clásica de dos Plazas			
Fecha: 10 de febrero/2015			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Materiales Directos:			
3	Tablones de madera 3m	4,80	14,40
3	Tablas de madera 3m	3,00	9,00
1	Marcos de 3m	4,00	4,00
10,09	Metros de Trupan	0,60	6,05
1,5	Litros de Sellador	4,67	7,01
1	Litros de laca brillante	2,78	2,78
4	Pernos de 1/4	0,35	1,40
8	Arandelas	0,05	0,40
Materiales Indirectos:			
4	Pliegos de Lija	0,35	1,40
30	Gramos de masilla	0,01	0,15
1	Litro de Tinte	3,00	3,00
1	Cola Plastica	2,50	2,50
Elaborado por: Sr. Antonio Carrión		Suman	52,09
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez R (2015)

Tabla 18: Orden de Compra 002

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		ORDEN DE COMPRA: Nro.002	
Departamento: Producción			
Producto: Varios		Término de Entrega: Retiro del almacén	
Fecha: 10 de febrero/2015			
Cantidad	Descripción	Cantidad Unitaria	Cantidad Total
<i>Materiales Directos:</i>			
3	Tablones de madera 3m	4,80	14,40
3	Tablas de madera 3m	3,00	9,00
1	Marcos de 3m	4,00	4,00
10,09	Metros de Trupan	0,60	6,05
Elaborado por: Sr. Charles Pucha		Suman	33,45
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Tabla 19: Entrada de Material a Bodega

		EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
		ENTRADA DE MATERIAL A BODEGA	
Fecha: 10 de febrero/2015		Orden de Compra: Nro.002	
Proveedor: Maderas y Accesorios Moderna		Factura Nro: 001-001-0000764	
Cantidad	Descripción	Precio Unitaria	Precio Total
<i>Materiales Directos:</i>			
3	Tablones de madera 3m	4,80	14,40
3	Tablas de madera 3m	3,00	9,00
1	Marcos de 3m	4,00	4,00
10,09	Metros de Trupan	0,60	6,05
Elaborado por: Sr. Charles Pucha		Suman	33,45
Aprobado por: Sr. Charles Pucha			

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Manejo de la mano de obra.- Para el control y registro de la mano de obra al igual que en el proceso anterior, se toma en consideración el tiempo laborado por los trabajadores en la semana que realizan la respectiva orden de trabajo, para ello se elaborará un registro o una tarjeta reloj que llevara la información correspondiente al trabajo de cada uno de los empleados de la empresa Clasic Mueble.

Tabla 20: Tarjeta de Reloj

 EMPRESA: CLASIC MUEBLE TARJETA DE RELOJ					
Nombre del Empleado: Sr. Jaime Salazar			Cargo: Operario		
Fecha de comienzo: 09 de febrero/2015			Fecha de Termino: 14 de febrero/2015		
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	
12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	
13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	
17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	
Total de Horas: 40 horas					
Controlado por: Sr. Charles Pucha					

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Tabla 21: Tarjeta de Reloj


 EMPRESA: CLASIC MUEBLE TARJETA DE RELOJ					
Nombre del Empleado: Sr. Diego Torres			Cargo: Operario		
Fecha de comienzo: 09 de febrero/2015			Fecha de Termino: 14 de febrero/2015		
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	8:00 AM	
12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	12:00 PM	
13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	13:00 PM	
17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	17:00 PM	
Total de Horas: 40 horas					
Controlado por: Sr. Charles Pucha					

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Al momento en el que se registran los respectivos reconocimientos de asistencia de manera semanal se realiza el rol de pagos, distribuyendo de esta manera a la orden de producción trabajada. Si dividimos el costo total de la mano de obra directa para el número de horas trabajadas nos dará como resultado el costo unitario de cada hora trabajada, y; si multiplicamos el costo hora por el número de horas trabajadas en cada una de las ordenes de producción tendremos como resultado el costo total de la mano de obra directa de la orden de producción.


Tabla 22: Boleta de Trabajo

	EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
	BOLETA DE TRABAJO	
Nombre del Empleado: Sr. Jaime Salazar		Cargo: Operario
Orden de producción: 002 Cama Clásica de dos Plazas		
Fecha de comienzo: 09 de febrero/2016		Fecha de Termino: 14 de febrero/2016
Tarifa Salarial: 2,27		Total de Horas: 5 Horas
Costo Total: 11,37		Controlado por: Sr. Charles Pucha

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Tabla 23: Orden de Compra

	EMPRESA: CLASIC MUEBLE	
	BOLETA DE TRABAJO	
Nombre del Empleado: Sr. Diego Torres		Cargo: Operario
Orden de producción: 002 Cama Clásica de dos Plazas		
Fecha de comienzo: 09 de febrero/2016		Fecha de Termino: 14 de febrero/2016
Tarifa Salarial: 2,27		Total de Horas: 4 Horas
Costo Total: 9,09		Controlado por: Sr. Charles Pucha

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Rosa Ordoñez

Para el cálculo del valor de la mano de obra directa lo que se hizo fue dividir el sueldo básico unificado \$363.74 para 160 horas al mes que laboran los operarios en Clasic Mueble que se labora nos da \$ 2,27 el valor de la hora para cada trabajador.

Manejo de costos indirectos de fabricación.- Los costos indirectos de fabricación están constituidos por:

Materia prima indirecta.- Está formado por todos los materiales que no fueron considerados directos entre ellos tenemos el sellador, laca brillante, cola plástica, lijas y masilla.

Mano de obra indirecta.- Para nuestro ejemplo se consideró mano de obra indirecta al mantenimiento de las máquinas, limpieza, es decir todo lo que no tenga que ver directamente con la fabricación del producto pero está inmerso en él.

El mantenimiento se lo realiza mensualmente a un costo de \$20.00 y para nuestro cálculo se nos informó que al mes se realizan alrededor de 8 órdenes de producción, para asignar el costo no se consideró el volumen de las órdenes debido a que su costo es pequeño, dándonos como resultado un costo por mantenimiento de \$2,50 por cada orden de producción.

Se estima un costo de la limpieza de la fábrica de \$10.00 mensuales, tomando en cuenta que son los mismos empleados los que realizan esta labor, lo cual se encuentra estipulado en las obligaciones y responsabilidades a cumplir, pero para cálculos ponderamos el costo de acuerdo al tiempo empleado en cada orden, para la aplicación práctica se empleó 8 horas de labor dándonos como resultado un costo de limpieza de (($\$10 / 40$ horas de labor al mes) 9 horas laboradas), dándonos \$2,25 de costo para la orden de producción N° 002.

Tabla 24: Auxiliar de los Costos Variables de Fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE							
AUXILIAR DE LOS COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN							
MANO DE OBRA INDIRECTA							
MANTENIMIENTO			LIMPIEZA				TOTAL
Costo Mensual	Nro. de Orden Mensual	Costo para la Ord. Pro. 002	Costo Mensal	Nro. De Horas Laboradas	Nro. De Horas en cada Orden	Costo para la Ord. Pro. 002	4,75
20,00	8	2,50	10,00	40	9	2,25	
Controlado por: Sr. Charles Pucha							

Fuente: Empresa Clasic Mueble
Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Costos indirectos varios.- En este rubro incluimos la depreciación de las diferentes máquinas utilizadas para la orden de producción, y la energía eléctrica. El arriendo de la fábrica no se considera como rubro para este para este cálculo puesto que se trabaja en un local propio.

El costo de la energía eléctrica se calculó basándose en el pago que realiza mensualmente el Gerente Sr. Charles Pucha, este asciende a un costo de \$21,45 pagado del mes de febrero de 2015, el mismo que se ponderó por las horas laboradas en la orden # 002; como se indica en el Tabla.

Tabla 25: Auxiliar de los Costos Indirectos de Fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE							
AUXILIAR DE LOS COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN							
COSTOS INDIRECTOS VARIOS							
SERVICIOS BÁSICOS							TOTAL
Servicio	Costo Mensual	Nro. de días laborables al mes	Nro. de horas laborables al mes	Costos por Hora	Nro. de Horas en Ord. Pro.002	Costo para la Ord. Pro. 002	1,21
Energía Eléctrica	21,45	20	160,00	0,13	9	1,21	

Controlado por: Sr. Charles Pucha

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

En lo que respecta a la depreciación de maquinaria para el cálculo se tomó en consideración la depreciación por horas de cada una de las maquinas según realizo el trabajo, para de esta manera poder atribuir el costo en función de las horas laboradas utilizadas en la orden de producción # 002.

Tabla 26: Auxiliar de los Costos Variables de Fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE						
AUXILIAR DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DEPRECIACIONES						
Cantidad	Maquinaria	Costo	Vida Útil (años)	Depreciación Diaria \$	Depreciación por horas \$	Costo para la Ord. Pro. 002
1	Cepilladora	4500	10	1,23	0,15	0,31
1	Cierra Radial	3200	10	0,88	0,11	0,06
1	Tupí	2700	10	0,74	0,09	0,23
1	Lijadora Banda	2500	10	0,68	0,09	0,27
1	Compresor	2500	10	0,68	0,09	0,36
1	Canteadora	1700	10	0,46	0,06	0,11
1	Cierra Circular	1500	10	0,41	0,05	0,02
1	Router	1000	10	0,27	0,03	0,12
1	Taladro	750	10	0,21	0,03	0,03
1	Amoladora	350	10	0,1	0,01	0,05
TOTAL COSTO DEPRECIACIÓN PARA LA ORDEN DE PRODUCCION Nro.002						1,55

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Como se indica en la tabla de depreciaciones el cálculo se realiza de acuerdo al uso de cada máquina en el proceso de producción de la cama clásica de dos plazas.

En la siguiente Tabla resumen se muestra los valores correspondientes al total de los costos variables de fabricación del departamento de producción.

Tabla 27: Hoja de los Costos Variables de Fabricación

EMPRESA: CLASIC MUEBLE						
HOJA DE COSTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN						
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
FECHA	FUENTE	MATERIALES INDIRECTOS	MANO DE OBRA INDIRECTA		OTROS	
			HORAS NORMALES	HORAS EXTRA	DEPRECIACIÓN	SERVICIOS BÁSICO
09/02/2015	Requisición de Material Nro.002	7,05	4,75		1,55	1,21
TOTAL COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						14,56

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

2.4.4 Ciclo de producción

De acuerdo a Montañó (2014), un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada conocidos como factores, pasan a ser elementos de salida o productos, tras un proceso en el que se incrementa su valor". (Pág. 64)

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso; pueden ser acciones inmediatas que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación o acciones mediatas que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso.

Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

Las funciones del ciclo de producción son:

- ✓ Contabilidad de costos
- ✓ Control de fabricación
- ✓ Administración de inventarios
- ✓ Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

Una vez determinado el concepto de ciclo de producción, se puede decir que en la empresa Clasic Mueble el ciclo de producción se denomina al tiempo que se tarda en producir una unidad, además es importante conocer cuánto debe durar un ciclo de producción, porque de ello se puede deducir cuál será la productividad de ese proceso.

Elementos de trabajo.- Para calcular la duración de un ciclo de producción se debe descomponer todo el ciclo en trabajos elementales, nos referimos a cada uno de los pasos en la fabricación de un producto; esta división debe atender a alguno de los siguientes criterios:

a) Repetición de las tareas en los ciclos.

- ✓ Tareas regulares. Se repiten durante todos los ciclos de producción.
- ✓ Áreas periódicas. Se repiten cada cierto número de ciclos.
- ✓ Tareas esporádicas. Surgen de manera aleatoria en cualquier ciclo.

b) Recurso que las realiza.

Tareas hechas por el hombre. Estas tareas se pueden clasificar a su vez en:

- ✓ Tareas Máquina Parada.- Son las tareas hechas sin intervención de la máquina o cuando está parada.
- ✓ Tareas Máquina en Marcha.- Son las tareas hechas con intervención de la máquina
- ✓ Tareas hechas por la máquina.- Se denominan tareas Tiempo Máquina.

c) Duración.

Se clasifica en:

- ✓ Tareas constantes.- La duración es siempre la misma en cualquier ciclo.
- ✓ Tareas variables.- La duración varía de un ciclo a otro.

El ciclo de producción en la decisión a corto y largo plazo.

Decisiones a corto plazo: es un marco de tiempo en el que las cantidades de algunos recursos son fijos. Los recursos fijos son todos aquellos activos que no pueden ser modificados rápidamente. Para poder aumentar la producción en el corto plazo, la empresa tiene que aumentar las cantidades de insumos variables.

Decisiones a largo plazo: no existen los recursos fijos todas las cantidades pueden variar. Para aumentar la producción la empresa puede cambiar cualquier insumo, todos son variables.

Clasic Mueble, al elaborar modelos diferentes de muebles opta siempre por seguir el siguiente diagrama de procesos:

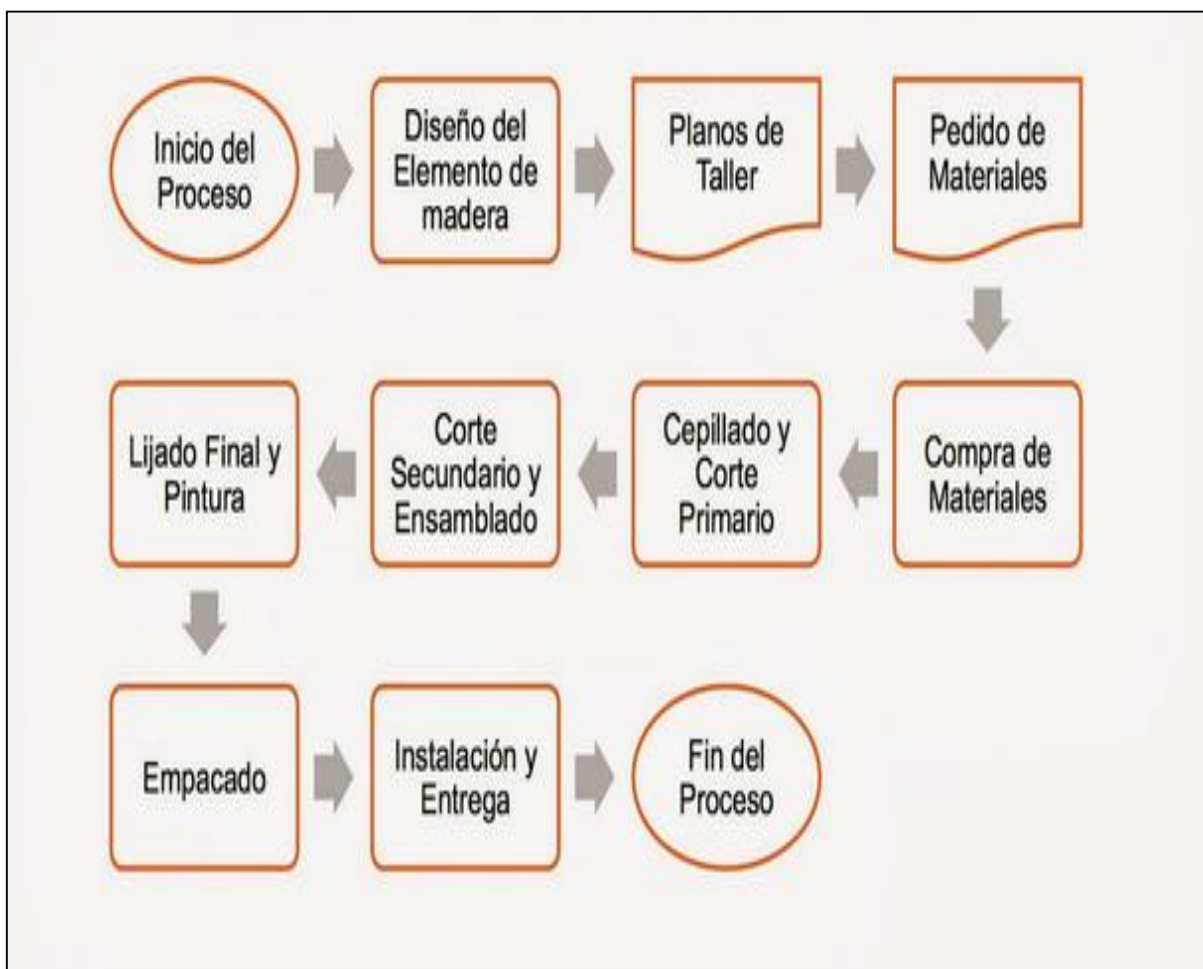


Figura 4: Diagrama de Procesos de Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

2.4.5 Indicadores de Producción

De acuerdo a Salgueiro (2014), la productividad es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto". (Pág.67)

En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores.

Es importante tomar en cuenta que en la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Es por ello que se vuelve necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores. Además la productividad tiene una importancia fundamental para la generación de riqueza de la sociedad, así como para alcanzar incrementos sostenidos del ingreso y del bienestar de la población.

Es necesario señalar que con la finalidad de que Clasic Mueble se desempeñe con eficiencia, eficacia y con alta calidad en la fabricación de productos depende de los indicadores de producción, ya que forman parte de una condición necesaria para la óptima toma de decisiones de los agentes económicos que inciden en el mejoramiento de la aplicación de los recursos. Los indicadores de Producción que emplea Clasic Mueble son los siguientes.

Productividad Laboral: significa producir más con el mismo consumo de recursos o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos insumos, de modo que los recursos economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes. Se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.

Para elevar la productividad de una empresa se precisa la acción de todos, pero la responsabilidad principal corresponde a la dirección. Sólo ella puede llevar a cabo un

programa de productividad en la empresa, crear buenas relaciones humanas y obtener la cooperación de los trabajadores.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Productividad Laboral} = \text{Unidades Producidas} / \text{Número de Horas} * \text{Hombre en el mes}$$

Tabla 28: Cálculo de la productividad laboral

DESCRIPCION	PRODUCTO	FORMULA	DESARROLLO
PRODUCTIVIDAD LABORAL	PRODUCTO X Cama Clásica de dos plazas	$\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Número de Horas} * \text{Hombre en el mes}}$	$\frac{5}{160 * 1}$ 0,031 unidades por h-h
PRODUCTIVIDAD LABORAL	PRODUCTO Y Mueble de cocina	$\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Número de Horas} * \text{Hombre en el mes}}$	$\frac{8}{160 * 2}$ 0,025 unidades por h-h

Fuente: Empresa Tabla Nro: 15 y Nro. 27

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Análisis.- Como se puede observar en la tabla Nro. 28, la empresa Clasic Mueble tiene una productividad laboral actual en el **producto A** de 0,20 camas clásicas de dos plazas por hora/hombre, esto tomando en cuenta que un trabajador produce 5 camas clásicas al mes, ocupando de la 160 horas de trabajo mensual únicamente 5 en este producto, en este caso serían 25 al mes; y en el **producto B** de 0,013 Mueble de cocina por hora/hombre, de igual manera producen entre dos trabajadores 8 unidades al mes, ocupando de las 160 horas de trabajo mensuales, 8 horas por unidad producida, tomando en cuenta un promedio de los dos trabajadores de 4 horas por producto, es así que darían 32 horas al mes por cada trabajador, con estos resultados se establece que la empresa tienen una baja productividad laboral, sin embargo se tiene que tomar en cuenta que los trabajadores ocupan el restante tiempo en producir otros productos establecidos de acuerdo a las órdenes de producción, mediante este indicador la productividad física es más sencilla de predecir y observar ya que facilita al propietario de la empresa que establezca y acuerde metas de productividad física con los trabajadores y por ende incrementar la productividad.

Beneficios del indicador Productividad Laboral

- Con este indicador el empleado puede ver los datos reales de su trabajo reflejado en Tablas estadísticas ya que le permite poder analizar lo que está haciendo.
- De esta forma cada individuo puede ver cómo usa su tiempo para ser consciente de cómo lo gestiona. Así es más probable que aplique técnicas de productividad personal para intentar mejorar, ya que no está cumpliendo sus funciones a cabalidad.

Productividad Económica: Se entiende por productividad económica al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo, por lo cual es una relación entre cantidad de producción y de factores, pero ahora medidos en términos monetarios, una empresa es económicamente productiva, si alcanza el máximo valor monetario de la producción con unos costes determinados.

Productividad Económica= Valor Agregado / Número de Horas * Hombre en el mes

Tabla 29: Cálculo de la productividad Económica

DESCRIPCION	PRODUCTO	FORMULA	DESARROLLO
PRODUCTIVIDAD ECONOMICA	PRODUCTO A Cama Clásica de dos plazas	<u>Valor Agregado</u>	<u>79,57</u>
		Número de Horas * Hombre en el mes	25 * 1
			3,183 dólares por h-h
PRODUCTIVIDAD ECONOMICA	PRODUCTO B Mueble de cocina	<u>Valor Agregado</u>	<u>131,53</u>
		Número de Horas * Hombre en el mes	32 * 2
			2,055 dólares por h-h

Fuente: Empresa Tabla Nro. 5 y Nro. 6

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Análisis: como se puede observar al igual que en las tablas Nro. 5 y 6 reflejo un alto margen de rentabilidad por producto, en esta tabla, la productividad económica también es alta, para el producto A es de 3,183 dólares por hora - hombre, y en el producto B, es de 2,055 dólares hora - hombre.

Productividad Total: la productividad total nos indica el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado. En general la Productividad Total de los Factores es una medida del producto físico generado a partir de la utilización de una cantidad dada de insumos por parte de la empresa. Cuando existen múltiples productos y múltiples insumos, se utiliza el índice de la suma ponderada de productos respecto de la suma ponderada de insumos para calcular el Índice de Productividad Total de los Factores. En general, las ponderaciones son la participación en los costos para los insumos y la participación en los ingresos para los productos.

Fórmula para el cálculo:

$$\text{Productividad total} = \text{Producción total} / \text{insumos totales}$$

Tabla 30: Cálculo de la Productividad Total

DESCRIPCION	PRODUCTO	FORMULA	DESARROLLO
PRODUCTIVIDAD TOTAL	PRODUCTO A Cama Clásica de dos plazas	$\frac{\text{Producción Total mensual}}{\text{Insumos Totales}}$	$\frac{1050,00}{392,35}$ 2,676 dólares por h-h
PRODUCTIVIDAD TOTAL	PRODUCTO B Mueble de cocina	$\frac{\text{Producción Total mensual}}{\text{Insumos Totales}}$	$\frac{1200,00}{563,44}$ 2,130 dólares por h-h

Fuente: Contabilidad Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Análisis.- Se puede observar que al ser los productos estrella y con un muy buen precio dentro del mercado, la producción total es muy buena, para el producto A, es de 2,676 dólares por h-h y para el producto B, es de 2,130 dólares por h-h, se tomó en cuenta, en la Producción Total mensual para el **producto A**, las 5 camas clásicas por su valor de 210 dólares, dando un total \$ 1050,00 al mes y de Insumos Totales 67,97 de costos de producción, más 10,5 costos de venta y administración, multiplicado por 5 unidades producidas, dando un valor de \$ 392,35; y para el **producto B**, 8 muebles de cocina por su valor de 150 dólares, dando un total \$ 1200,00 al mes y de Insumos Totales 62,93 de costos de producción, más \$ 7,5 costos

de venta y administración, multiplicado por 8 unidades producidas, dando un valor de \$ 563,44.

Productividad Técnica: relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados. La productividad técnica relaciona las salidas con las entradas en términos físicos unidades de producto o factor; una empresa es técnicamente productiva o eficiente si consigue la máxima producción a partir de un número determinado de factores, dado un estado de la tecnología. Alternativamente puede decirse que la empresa es eficiente si es capaz de producir una determinada cantidad de producto, con el mínimo consumo de factores, para este cálculo utilizamos la siguiente formula:

Fórmula para el cálculo

Capacidad Instalada = Horas utilizadas a la semana / Horas programadas a la semana

Tabla 31: Cálculo de la Capacidad Instalada

DESCRIPCION	PRODUCTO	FORMULA	DESARROLLO
CAPACIDAD INSTALADA	PRODUCTO A Cama Clásica de dos plazas	<u>Horas utilizadas a la semana</u> Horas programadas a la semana	<u>6,25</u> 6,25 1,000 unidades
CAPACIDAD INSTALADA	PRODUCTO B Mueble de cocina	<u>Horas utilizadas a la semana</u> Horas programadas a la semana	<u>24</u> 24 1,000 unidades

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Análisis.- De acuerdo a la planificación del propietario al elaborar 5 unidades del **producto A** al mes con un trabajador, tiene planificado utilizar 6,25 horas a la semana en la fabricación de este mueble y en el proceso productivo se utilizaron 6,25 horas a la semana; mientras que para el **producto B**, tiene programado utilizar 24 horas a la semana y en el proceso productivo se utilizó 24 horas a la semana para producir 8 unidades de este producto, ocupando la máxima capacidad instalada por producto.

Eficiencia Técnica.- Se llama así el resultado de comparar la producción efectiva diaria, lo realmente logrado, contra la capacidad técnica actual, lo que debiéramos haber logrado. Además que dentro del sector productivo de la empresa, un proceso o procedimiento productivo es técnicamente eficiente con respecto a otro u otros cuando para obtener una misma cantidad de producto no se consume mayor cantidad de ninguno de los factores productivos.

Fórmula para el cálculo:

Eficiencia técnica = producción efectiva / capacidad técnica.

Tabla 32: Cálculo de la Eficiencia Técnica

DESCRIPCION	PRODUCTO	FORMULA	DESARROLLO
EFICIENCIA TECNICA	PRODUCTO A Cama Clásica de dos plazas	Producción efectiva diaria Capacidad técnica	75 0,25 300,000 min-unidades
EFICIENCIA TECNICA	PRODUCTO B Mueble de cocina	Producción efectiva diaria Capacidad técnica	288 0,96 300,000 min-unidades

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Análisis.- Al utilizar la capacidad instalada a la semana en el **producto A** de 6,25 horas, diariamente tendría una producción efectiva diaria 1,25 horas correspondiente a 75 minutos para este producto, con una eficiencia técnica de 300 minutos por unidad; mientras que para el **producto B**, utiliza una capacidad instalada a la semana de 24 horas a la semana, 4,8 diarios de producción efectiva, correspondiente a 288 minutos diarios para este producto dando una eficiencia técnica de 300 minutos por unidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CLASIC MUEBLE

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

El análisis de rentabilidad de los productos de Clasic Mueble, se realizó tomando en cuenta el estado económico del proceso productivo. Para lo cual consideramos que si este resultado es positivo, la empresa Clasic Mueble, obtiene utilidad y ha cumplido su objetivo; pero si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Con estos antecedentes se enfatiza el pensamiento de su gerente propietario señor Charles Pucha, quien afirmó: estoy en el negocio de la fabricación de mueble porque me genera alta rentabilidad basados en muebles de calidad. Quien explico que su empresa cada día crece más y por ende es rentable, satisface las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia actual que existe en la localidad, a esto se añade la experiencia adquirida que orienta a la empresa a buscar la calidad superior, con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura.

Según Moreno (1996), la rentabilidad financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. En otras palabras, puede entenderse a la rentabilidad, como el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma. (Pág.67)

Rentabilidad de los productos en Clasic Mueble.

De acuerdo al mercado de Zamora, por lo general, quienes compran productos elaborados en madera, comparan las características de funcionalidad, modelo, acabados y su valor, entre las diferentes marcas, estando dispuestos a adquirir el producto a un mayor precio por algo que llene sus expectativas, siempre que el precio no exceda el valor percibido más alto de muebles con calidad y renombre nacional, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor.

En este análisis, la mayoría de productos se ubican en uno de los tres niveles de rendimiento: calidad baja, calidad alta y calidad superior. La pregunta en este análisis es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?

Para realizar un buen análisis, se estudia el impacto de la mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. En la ciudad de Zamora, en una muestra de cinco negocios que existen de tamaño mediano, se observó que las empresas con productos de baja calidad ganaban un aproximado del 17%; los de calidad alta un promedio del 20%, y los de calidad superior el 40%. Demostrando que los de calidad superior ganan más que los de calidad baja, ya que la mejor calidad les permite cobrar un precio más alto, tener más consumidores con la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que la inversión en este mejoramiento continuo de la calidad no es mucho mayor que el de las empresas que producen una calidad baja.

De igual manera esto significa que la empresa deba proponerse lograr el punto de excelencia posible, y elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener, abaratando los costos de materia prima, sin perder la calidad.

De igual manera, la empresa Clasic Mueble, al estar en el estándar de calidad alta, debe mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado con el fin de competir no solo a nivel local sino, con empresas de renombre nacional como es Colineal, esta empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos constantemente, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos y que por sus ventas practicas es fácil comprender él porque se encuentra a la cabeza en todos los mercados a nivel nacional.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen su calidad en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa Clasic Mueble, debe utilizar por lo menos una o todas las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- ✓ Cumplimiento de las especificaciones: El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada.
- ✓ Durabilidad: Es la medida de la vida operativa del producto que garantiza Clasic Mueble.

- ✓ Seguridad de uso: La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado, dependiendo del producto Clasic Mueble garantiza el tiempo de vida o su uso.

Para realizar el análisis de rentabilidad la empresa Clasic Mueble proporciono información de los dos productos estrella o fuertes como son:

- ✓ Cama Clásica de dos plazas, cabecera normal sin decorado, con marco torneado y laca brillante para el acabado.
- ✓ Mueble de cocina 1,25 ancho x 0,80 de alto, sencillo, laca brillante, color miel, tiradera dorado madera y soportes transparentes.

Con el fin de trabajar de una mejor manera en este trabajo de investigación se codificara los dos productos de la siguiente manera:

Tabla 33: Codificación de los productos

DESCRIPCIÓN PRODUCTO	CODIFICACIÓN
Cama Clásica de dos plazas, cabecera normal sin decorado, con marco torneado y laca brillante para el acabado.	Producto A
Mueble de cocina 1,25 ancho x 0,80 de alto, sencillo, laca brillante, color miel, tiradera dorado madera y soportes transparentes.	Producto B
Juego de comer, color madera, 8 sillas tapizadas y forradas de mica transparente	Producto C
Juego de comer color madera, 6 sillas tapizadas y forradas de mica transparente	Producto D
Juego de Sala tipo Circular, diferentes colores de cuerina	Producto E
Juego de Sala tipo L, diferentes colores de cuerina	Producto F

Fuente. Empresa Clasic Mueble
Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Tabla 34: Resultado de la mezcla de productos

RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS					
	Producto A Cama Clásica de dos plazas		Producto B Mueble de cocina		TOTAL
VENTAS	12.600	100%	14.400	100%	27.000 100%
COSTOS VARIABLES	874	7%	1.098	8%	1.972 7%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	11.726	93%	13.302	92%	25.028 93%
PARTICIPACION	47%		53%		100%
	x		x		
COSTOS FIJOS TOTALES	9.094		9.094		9.094 34%
	=		=		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4.244		4.850		9.094 34%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7.483		8.452		15.934 59%

Fuente. Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

La Tabla Nro. 34, nos da a conocer las venta de los productos A y producto B, de igual manera se indica los costos variables de cada uno de los productos, con los cuales procedemos a calcular la contribución marginal que responde a la siguiente fórmula: $CM = V - CV$; de igual manera se establece los totales de ventas de los dos productos que corresponden a \$ 27.000,00; el total de costos variables que corresponde a \$ 1.972,00; y la contribución marginal calculada que asciende al total de \$ 25.028,00; es importante señalar que si observamos en la tabla con el total de la contribución marginal se puede cubrir los costos fijos totales. Seguido se calcula la participación de los productos en los ingresos totales de la empresa Clasic Mueble, dividiendo las ventas individuales de cada producto para el total de ventas, lo que nos da como resultado la participación para el producto A del 47% y el producto B del 53%; esta participación si multiplicamos por los costos fijos totales tendremos como resultado los costos fijos asignados; finalmente la diferencia entre la contribución marginal y los costos fijos asignados nos da como resultado la utilidad de la operación que en este caso es de \$ 15,934,00.

De este análisis se puede concluir que debido a los gastos de producción asignados para cada producto la empresa Clasic Mueble tiene una significativa utilidad de operación, lo que

hace que la empresa con estos dos productos estrella pueda seguir dentro del mercado compitiendo sin problema con empresas de la localidad.

Seguidamente se calcula la mezcla de contribución marginal unitario de productos, con la finalidad de obtener el margen de contribución ponderado de los dos productos estrella de la empresa Clasic mueble y calcular el punto de equilibrio.

Tabla 35: Mezcla de contribución marginal unitario

MEZCLA DE CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIO					
	Producto A		Producto B		TOTAL
PRECIO DE VENTA	210,00	100%	150	100%	
COSTO VARIABLE	14,56	7%	11,44	8%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	195,44	93%	138,56	92%	
	x		x		
PARTICIPACION	47%		53%		100%
MARGEN CONTRIBUCIÓN PONDERADO	91,21		73,90		165,10

Fuente. Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, C (2015)

En la Tabla Nro. 35, se puede demostrar cómo actúa la mezcla de contribución marginal con los dos productos de Clasic Mueble, para esto de igual manera realizo el cálculo, con los valores del precio de venta de cada producto y los costos variables, a la vez esta contribución marginal multiplicada para la participación nos da como resultado el margen de contribución ponderado, lo cual servirá para el cálculo del punto de equilibrio de los productos de la empresa, dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución ponderado, obteniendo como resultado la cantidad necesaria de ventas para que la empresa Clasic Mueble conociendo el margen de contribución ponderado pueda determinar el punto de equilibrio en unidades.

3.2 Análisis de las relaciones del Costo – Volumen – Utilidad

El análisis costo volumen utilidad de la empresa Clasic Mueble, proporciona una visión financiera del proceso de planeación. El costo – volumen – utilidad, está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

Manifiesta Moreno (1996), “también se puede decir: es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado utilidades. Está elaborado para servir como apoyo fundamental de la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa”. (Pág. 83)

Nos dice Oscar (2012), “el Punto de Equilibrio Operativo de la Empresa, es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos. En este punto las ganancias antes de intereses e impuestos son igual a cero. EL primer paso para calcular el Punto de Equilibrio Operativo, consiste en dividir los costos operativos fijos y variables entre el costo de los bienes vendidos y los gastos operativos. (Pág. 67)

Este modelo ayuda a implantar la última etapa del modelo de planeación estratégica, facilita la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones concretas.

En la actualidad la única de las tres variables que la empresa tendrá bajo su control será la de los costos y por ello se le dirigirán todos los esfuerzos, habrá de pensar la forma de reducirlos a través de un sistema de administración de costos. A continuación se calcula el punto de equilibrio mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución ponderado}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{9,094,00}{165,29}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \mathbf{55 \text{ Unidades.}}$$

Este punto de equilibrio de 55 unidades se relaciona con los porcentajes de participación de cada producto para determinar la cantidad que debe venderse de cada producto a fin de lograr el punto de equilibrio

Tabla 36: Cantidades a necesarias

PRODUCTO	UNIDADES		% PARTICIPACIÓN	UNIDADES A VENDER
Producto A	55	X	47%	26
Producto B	55	X	53%	29

Fuente. Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Como se puede observar el comportamiento del punto de equilibrio por unidades, reflejan las nuevas cantidades que deberán venderse para obtener el punto de equilibrio, en este caso es para el producto A, deben venderse 26 unidades y para el producto B, deberán venderse 29 unidades.

En el siguiente Tabla analizaremos el punto de equilibrio para la mezcla de productos A y B, que posee la empresa Clasic Mueble.

Tabla 37: Punto de equilibrio

DESCRIPCIÓN	Producto A	Producto B	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	26	29	55
PRECIO DE VENTA	210	150	
VENTAS	5398 100%	4406 100%	9804
COSTOS VARIABLES	374 7%	336 8%	710
CONTRIBUCION MARGINAL	5024 93%	4070 92%	9094
PARTICIPACION	47%	53%	100%
	x	x	
COSTOS FIJOS TOTALES	9.094	9.094	9094
	=	=	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4244	4850	9094
UTILIDAD DE OPERACIÓN	780	-780	0,00

Fuente. Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

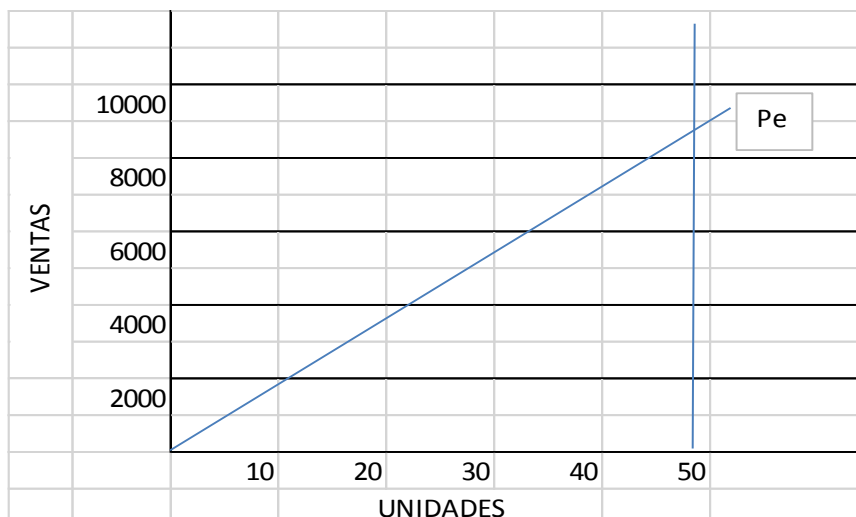


Figura 5: Punto de Equilibrio

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

Supuestos del Análisis Costo Volumen Utilidad.

Los supuestos en que se basa el Método de Costo-Volumen-Utilidad son los siguientes:

- a) Asume una dependencia lineal de los costos y el ingreso en el intervalo de análisis.
- b) Los cambios en el volumen de ventas no afectan el precio unitario.
- c) Todos los costos se pueden clasificar en fijos y variables y están definidos claramente.
- d) El costo fijo total se mantiene para todos los volúmenes de venta.
- e) Los ingresos y los costos se componen sobre una misma base.
- f) Los precios de venta, al igual que el precio de los factores que influyen en los costos, tienden a permanecer constantes.
- g) El análisis, o cubre un solo producto, o asume que una composición de ventas se mantiene aunque cambie el volumen de ventas total.
- h) La eficiencia y la productividad permanecen sin cambios.
- i) El volumen de la producción es igual al volumen de ventas.
- j) El volumen de las ventas es el único factor de importancia que afecta el costo.

Como podemos observar en la tabla Nro.37 con las cantidades calculadas para el producto A de 26 unidades y para el producto B de 29 unidades, se logra el punto de equilibrio al tener una utilidad operativa de 0, y una contribución marginal de \$ 9094,00; con lo que se cubre los costos fijos totales de \$ 9.094,00.

En esta Tabla también podemos analizar que en la utilidad operativa del producto A es de \$ 780,00, mientras que para el producto B es negativa y corresponde a pérdida de \$ -780,00; con lo cual se compensa entre los dos productos, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio deseado.

Del análisis se desprende que Clasic Mueble está trabajando con productos rentables, lo cual ayudará al gerente de la empresa que tome decisiones con el fin de seguir elaborando productos en la misma línea o incrementando su producción.

En el siguiente Tabla se relaciona el C-V-U considerando las utilidades que la empresa necesita para cumplir su planificación, para esto calcularé un nuevo punto de equilibrio para conocer cuántas unidades del producto A y B, necesita vender la empresa Clasic Mueble, para obtener una utilidad deseada después de impuestos.

Como se puede observar se necesita calcular las unidades deseadas para lo cual aplicamos previamente la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidades Deseadas} = \text{costos fijos} + (1 - t)$$

$$\text{Unidades Deseadas} = \$ 9.094,00 + (1 - 22)$$

$$\text{Unidades Deseadas} = \mathbf{9.094,00}$$

Aplicación de la formula

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos} + \frac{\text{Utilidades deseadas después de impuestos}}{1 - T}}{\text{Margen de contribución ponderado unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ 9.094,00 + \frac{9.094}{1 - 22}}{165,10}$$

Punto de Equilibrio = 83 unidades

Tabla 38: Cálculo de unidades para cumplir su planificación

PRODUCTO	UNIDADES		% PARTICIPACIÓN	UNIDADES A VENDER
Producto A	83	X	47%	39
Producto B	83	X	53%	44

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

En los valores calculados que nos proporciona la Tabla Nro. 38, relacionamos con las participaciones que tiene el producto A y B, con el fin de conocer que cantidad se deberá vender de cada uno de los productos, para que la empresa Clasic Mueble logre una utilidad deseada después de impuestos.

Tabla 39: Planeación de utilidades y la relación C-V-U

PLANEACION DE UTILIDADES Y LA RELACION C-V-U					
DESCRIPCIÓN	Producto A Cama Clásica de dos plazas		Producto Mueble de cocina		TOTAL
CANTIDAD A VENDER	39		44		83
PECIO DE VENTA	210		150		
VENTAS	8148	100%	6563	100%	14712
COSTOS VARIABLES	1009	12%	1138	17%	2146
CONTRIBUCION MARGINAL	7139	88%	5426	83%	12565
PARTICIPACION	47%		53%		100%
	x		X		
COSTOS FIJOS TOTALES	10.282		10.282		10282
	=		=		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4798		5484		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2341		-58		2283,1

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Como podemos observar en la tabla Nro.39, Clasic Mueble tiene que vender 39 unidades del producto A y 44 del producto B, dándonos un total de 83 unidades que necesita vender, esta venta de unidades nos da una contribución marginal de \$ 12.565,00; con lo cual se cubre los costos fijos totales que son de \$ 10.282,00; arrojando una utilidad de operación después de impuestos de \$ 2.283,10 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, cantidad que la empresa Clasic Mueble desea obtener como utilidad.

Es importante observar en esta Tabla que tanto el producto A como el producto B, tienen una utilidad muy alta, por lo cual se recomienda seguir manteniendo los precios de venta bajo los de la competencia.

Como conclusión de la tabla se desprende el siguiente análisis adicional basado en el Método de Costo-Volumen-Utilidad son los siguientes:

- ✓ Los cambios en el volumen de ventas no afectan el precio unitario, en este caso en la fabricación de los dos productos, por lo cual el costo unitario se mantiene y el volumen de ventas puede ser variable sin llegar a afectar.
- ✓ Los costos se pueden clasificar en variables y fijos y están definidos claramente, en cada uno de los procesos por órdenes de producción, sin llegar a afectar a otros órdenes de otros productos que fabrica Clasic Mueble.
- ✓ El gasto de producción se mantiene para todos los volúmenes de venta, como se pueden apreciar en la tabla Nro.39.
- ✓ Los precios de venta, al igual que el precio de los factores que influyen en los costos, tienden a permanecer constantes.
- ✓ El volumen de la producción es igual al volumen de ventas, esto es muy importante en Clasic Mueble porque todo se hace bajo pedido.

3.3 Fijación de precios

De acuerdo a Backer (1998) Partiendo del concepto que precio es la cantidad de dinero que hay que pagar por la compra o alquiler de un determinado producto o servicio. Su importancia se deriva de su vinculación con los suministros y la demanda, si el precio baja, la demanda

sube y en consecuencia aumentan los suministros, pero esto al hacer aumentar la competencia, baja los márgenes de beneficios y a continuación varios fabricantes abandonan el mercado, lo cual disminuye los suministros y obliga a subir los precios, que a su vez incrementan las ganancias y la producción vuelve a ser interesante”. (Pág.24)

Fijación de precio basada en la oferta y la demanda.- La oferta y la demanda de un determinado servicio o producto determinan su precio, su producción y los volúmenes de venta. El precio es, en teoría, inversamente proporcional a la oferta y directamente proporcional a la demanda.

La estimación de los precios en función de la demanda vendrá determinada, entre otras cosas, por el precio esperado o deseado por los clientes, casi siempre en intervalos. Los métodos para averiguar el precio esperado son:

- ✓ Consultar a expertos, distribuidores, etc. y que hagan una estimación.
- ✓ Observar los precios de productos o servicios similares.
- ✓ Si se realiza una encuesta, como técnica de investigación cualitativa, incluir una cuestión relativa al precio.

Fijación de precio basada en los costes.- Necesitamos tener analizados y descritos los costes fijos, los costes variables y la previsión de ventas del producto o servicio. En esta técnica se utilizan, entre otros, los siguientes conceptos:

- ✓ **Coste total (CT):** Suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV)
$$CT = CF + CV$$
- ✓ **Precio de Venta al Público (P.V.P.):** Cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio.
- ✓ **Concepto de “punto muerto”:** Volumen o previsión de ventas que sólo cubre los costes fijos y variables de prestación del servicio, es decir volumen de ventas con el que no se obtienen ni beneficios ni pérdidas.
- ✓ **Precio mínimo:** Precio por debajo del cual no podemos vender. Sin cubrir los costes variables la empresa no podría seguir produciendo y no se puede dejar de comprar las

materias primas o el material fungible necesarios para producir un bien o prestar un servicio.

En el proceso de fijación de precio se debe incorporar el beneficio deseado.

$$\text{P.V.P.} = \text{CT} + \text{Beneficio deseado}$$

Fijación de precio basada en la competencia.- Para la fijación de precio mediante esta técnica, también denominada Estrategias competitivas, hay que tener en cuenta los precios de la competencia. Se pueden adoptar tres sistemas:

- ✓ Paridad competitiva: precios iguales a los de la competencia.
- ✓ Por debajo del nivel competitivo: precios más bajos.
- ✓ Por encima del nivel competitivo: precios más altos.

En situaciones de fuerte competencia en productos y servicios similares, la estrategia habitual es fijar un precio similar al de los competidores para así evitar entrar en guerras de precios. Si se ofrecen productos o servicios de mejor calidad o con complementos garantía, financiación, etc., superiores al resto, se pueden fijar precios más altos. Esta estrategia se denomina estrategia de precios primados.

Una estrategia de precios descontados puede suponer un producto o servicio de peor calidad o con menor cantidad de complementos. Pero también puede ser debida al aprovechamiento de alguna ventaja tecnológica o de producción, a la realización de compras masivas, a una mayor capacidad de distribución, etc. que permitan vender a precios más bajos.

Las licitaciones y los concursos constituyen casos especiales de situaciones competitivas, en las que obtiene el contrato la empresa que, cumpliendo las estipulaciones, oferta el precio más bajo.

Fijación de precio basada en el mercado.- Consiste en utilizar estrategias que tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. De este modo se venden los mismos servicios con precios diferentes según las características de los consumidores.

Se denominan estrategias diferenciales y suponen una discriminación de precios según la capacidad económica, características, demográficas y sensibilidad al precio de los diferentes segmentos del mercado. Esta discriminación, se puede efectuar sobre una base temporal o espacial, y da lugar a las siguientes estrategias:

- ✓ Precios fijos o variables: precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta (forma y plazo de pago, descuentos). Esta estrategia se aplica en productos de compra frecuente y precio medio o bajo. Los precios variables se suelen aplicar en la compra de viviendas, automóviles y productos de precio elevado.
- ✓ Descuentos aleatorios (ofertas): reducción del precio en tiempos o lugares determinados, sin que el comprador conozca previamente el momento en el que se va a aplicar. Se pretende con ello atraer a nuevos clientes. Los beneficios aportados deben superar los gastos de la promoción realizada y la pérdida experimentada en los ingresos. Las ofertas pueden consistir en descuentos directos sobre el precio, en suministrar mayor cantidad de producto por el mismo precio, en entregar una unidad de producto más, productos complementarios, cupones, vales descuento, etc.
- ✓ Descuentos periódicos y rebajas: descuentos conocidos con anterioridad por parte de los usuarios. Se aplican en tiendas de confección, grandes almacenes, hoteles en épocas de fuera de temporada; en los teléfonos fuera de horas punta, tarifas nocturnas, etc. Su finalidad es atraer a clientes que están dispuestos diferir o adelantar el consumo para pagar menos.
- ✓ Descuentos en segundo mercado: reducciones de precio que afectan a los consumidores que cumplen unas determinadas condiciones. Estos consumidores son el segundo mercado. Se puede definir este segundo mercado atendiendo a unas características:
- ✓ Características demográficas: según sexo, edad, estado civil y tamaño de la familia o grupo de consumidores. Se suele dar en servicios de transportes, espectáculos, matrículas de colegios y en servicios bancarios.
- ✓ Localización geográfica: en una zona geográfica o país. Suele venir provocada por un exceso de producción o economías de escala en la producción. Se utiliza para controlar un mercado o eliminar competidores.

- ✓ Precios de profesionales: Médicos, abogados, economistas, asesores fiscales, etc. aplican precios estandarizados por servicios específicos, con independencia del tiempo requerido para prestarlos o atender al cliente, por ejemplo el precio por empaste que aplica un dentista.
- ✓ Precios éticos: Precios aplicados según el fin social del bien vendido o la capacidad de pago del cliente.

Fijación de precio basada en la psicología del cliente.- Se fundamenta en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en el modo en que los asocia con los atributos del producto o servicio.

- ✓ Precio acostumbrado o habitual: El precio es compartido por la mayoría de la competencia, por ejemplo el precio de un periódico. Suele ser difícil de modificar.
- ✓ Precio alto: Es un precio que se asocia a un producto o servicio de calidad. Se utiliza para otorgar prestigio, para que el consumidor perciba la superioridad de los productos. Una empresa con imagen popular, o con fines sociales no puede fijar precios altos. Un precio bajo se asocia a baja calidad.
- ✓ Precio “redondeado”: Generalmente incrementa el precio real y busca dar la sensación de categoría superior o de prestigio.
- ✓ Precio impar: Tales como 1.999 o 1.995, que se perciben como un precio menor. Se suele aplicar a servicios de categoría inferior o a acciones promocionales o rebajas. Si se desea mantener una imagen de prestigio no se pueden aplicar estos precios.

Fijación de precio basada en la demanda.-

- ✓ Líder de pérdidas: Supone tener uno o dos productos o servicios con precios bajos, que no proporcionan beneficios o que ocasionan pérdidas. Estos productos sirven de enganchar a los clientes habituales y la vez para atraer nuevos clientes y empujan las ventas del resto de productos o servicios que sí son rentables y aportan beneficios.

- ✓ Precio de paquete: Se aplica a productos complementarios como accesorios u opciones. El precio suele ser inferior a la suma de los precios parciales de los componentes hoteles con pensión completa, coches, etc. La finalidad es estimular un mayor consumo de productos complementarios.
- ✓ Precio de múltiples unidades: Es un tipo de descuento que fomenta el consumo mediante la venta de una cantidad mayor del mismo producto, por ejemplo la compra de 5 Kg. a precio de 4.
- ✓ Precios cautivos: Consiste en fijar un precio bajo por el producto principal y un precio algo más alto por los productos complementarios, cuando éstos son necesarios para el disfrute del producto principal.
- ✓ Precio con dos partes: Aplicación de la estrategia anterior en el caso de servicios. Se divide el precio del servicio en dos partes, una fija que es la cuota de abono al servicio y otra variable en función del uso.
- ✓ Precio único: Aplicado para cada línea de producto: camisas, trajes, etc.

Fijación de precio para nuevos productos.- En las primeras fases de vida de un producto se puede optar por aplicar dos estrategias diferentes:

- ✓ Estrategia de descremación: Consiste en fijar un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer la crema del mercado, para ir bajando el precio posteriormente.
- ✓ Estrategia de penetración: Consiste en fijar precios bajos desde el lanzamiento del producto para conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado.

La empresa Clasic Mueble en la fijación de precios, tiene como objetivo a largo plazo tener una participación máxima de mercado de Zamora y la provincia, por lo cual para fijar los precios se toma en cuenta los precios de la competencia únicamente como referente, y se fijaran los precios por el método de la fijación de precio basada en los costes, para esto se definen costos totales de producción y se agrega un benéfico deseado, establecido este

beneficio en un porcentaje que sea más bajo que el de la competencia; el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento.

$$\text{P.V.P.} = \text{CT} + \text{Beneficio deseado}$$

Para objeto de estudio investigativo se explica cómo se fijó el precio de venta al público en la ciudad de Zamora, de una cama clásica de dos plazas se aclara que está fijado por la competencia como se detalla en el siguiente Tabla siguiente:

Tabla 40: Precios de Cama Clásica de dos plazas de la competencia o producto A

CARPINTERIA				
	KAINZ	BERRU	GAONA E HIJOS	GONZALEZ
P.V.P.	\$ 250	\$ 280	\$ 250	\$ 270

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Si tomamos en cuenta los datos de la Tabla Nro. 6; encontramos los costes totales de producción de la cama clásica de dos plazas, que son de \$ 70,27; si consideramos los precios de venta de la competencia como referencia podemos agregar un beneficio deseado que equivale a \$129,23; estableciendo un Precio de Venta al Público de \$210,00; el cual deja un margen muy alto de rentabilidad y por debajo de los precios de la competencia.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

De acuerdo Morgado (2005), la utilidad, también conocida como ingreso neto, es simplemente la cantidad de dólares calculada cuando todos los gastos para un periodo particular son sustraídos de las ganancias de un periodo. Si este número es positivo, la compañía genera utilidades. Ese dinero se coloca en las ganancias acumuladas de la compañía o se entregan a los propietarios de la empresa como un retorno de su inversión". (Pág. 48)

Según Kennedy (1999), el margen de utilidades es un ratio que señala cuán bien la empresa lo hizo manteniendo sus ganancias como utilidades. Esto mide, como un porcentaje, cuánto

de cada dólar de utilidad es retenido por la empresa. Para determinar este número, los propietarios tienen que dividir el número de la utilidad por el número de ganancias". (Pág. 67)

Para conocer con más claridad la situación de Clasic Mueble se realizara un análisis de sensibilidad para lo cual se tomara como base la tabla No. 6 Y 7; que se encuentran ubicados en las pág. Nro. 48 y 49 respectivamente que expresa la real situación de la empresa, para luego aplicar la sensibilidad de la siguiente manera:

1. Aumentando en los precios el 10% y manteniendo constante sus costos variables
2. Incrementando los costos variables en el 10% y manteniendo los precios de venta

1.- Para continuar con el análisis de sensibilidad incrementé a los precios del producto A y producto B, el 10% y se mantienen constante sus costos variables, para luego ser examinados y conocer que cambios experimentan en el en el modelo costo – volumen - utilidad, para la mezcla de productos.

Tabla 41: Incremento 10% en precio de productos A y B

PRECIO ACTUAL	% INCREMENTO	AUMENTO	PRECIO INCREMENTADO
210,00	10%	21,00	231,00
150,00	10%	15,00	165,00

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Tabla 42: Mezcla de contribución marginal unitario con 10% de incremento en precios

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Al incrementar el 10% en los precios de venta y mantener los costos fijos totales el margen de contribución marginal ponderado subió a 183,09.

Cálculo del punto de equilibrio con incremento de 10% en los precios.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución ponderado}}$$

Punto de Equilibrio = **45 unidades**

Tabla 43: Punto de equilibrio con incremento 10% en precios

	Producto A		Producto B		TOTAL
CANTIDAD A VENDER	21		24		45
PECIO DE VENTA + 10%	231,00		165,00		
VENTAS	4817	100%	3932	100%	8748
COSTOS VARIABLES	303	6%	265	7%	568
CONTRIBUCION MARGINAL	4513	94%	3667	93%	8181
PARTICIPACION	47%		53%		100%
COSTOS FIJOS TOTALES	X		X		8181
COSTOS FIJOS ASIGANADOS	8.181		8.181		8181
	=		=		
	3818		4363		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	696		-696		0,00

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

En el primer análisis se observa en la Tabla Nro. 43, al incrementar los precios del 10% a los productos A y B, manteniendo los costos variables, inmediatamente se incrementa el margen de contribución ponderado de 165,29 a 183,09; indicando con esto que las unidades que debe producir la empresa Clasic mueble, necesitan bajar de 156 a 45 unidades, 21 unidades para el producto A y 24 para el producto B, con la finalidad de mantenerse en punto de equilibrio, lo cual genera que la contribución marginal lógicamente baje en los dos productos, sin embargo cubra los costos fijos totales.

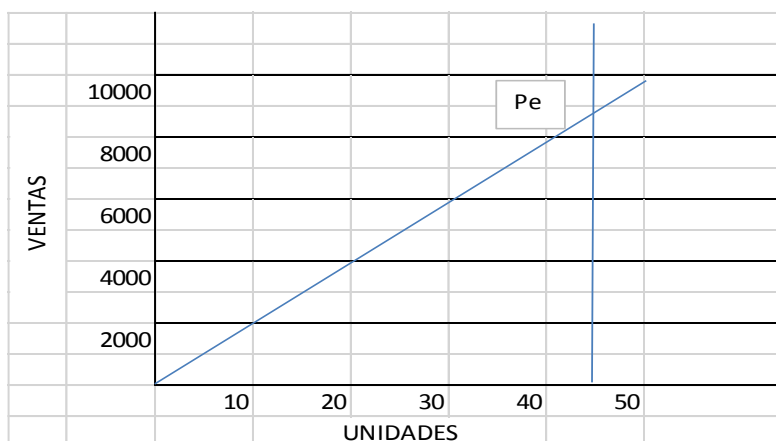


Figura 6: Punto de Equilibrio con el incremento de 10% en precios

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

2.- De igual manera para continuar con el análisis de sensibilidad se ha aumentado a los costos variables de los producto A y producto B, el 10% y se mantienen constante el precio, para luego ser examinados y conocer que cambios experimentan en el en el modelo costo – volumen utilidad, para la mezcla de productos.

Tabla 44: Incremento 10% en los costos variables de productos A y B

Costo ACTUAL	% INCREMENTO	AUMENTO	PRECIO INCREMENTADO
14,54	10%	1,45	15,99
11,11	10%	1,11	12,22

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Tabla 45: Mezcla de contribución marginal unitario con 10% de incremento en costos variables

MEZCLA DE CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIO					
	Producto A		Producto B		TOTAL
PRECIO DE VENTA	210,00	100%	150	100%	
COSTO VARIABLE	15,99	8%	12,22	8%	
CONTRIBUCION MARGINAL	194,01	92%	137,78	92%	
	X		x		
PARTICIPACION	47%		53%		100%
MARGEN CONTRIBUCIÓN PONDERADO	90,54		73,48		164,02

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, R (2015)

Cálculo del punto de equilibrio con incremento de 10% en los precios.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución ponderado}}$$

Punto de Equilibrio = **50 unidades**

Tabla 46: Punto de equilibrio con incremento 10% en los costos variables

	Producto A		Producto B		TOTAL
CANTIDAD A VENDER	23		27		50
PRECIO DE VENTA	210		150		
VENTAS	4888	100%	3990	100%	8878
COSTOS VARIABLES + 10%	372	8%	325	8%	697
CONTRIBUCION MARGINAL	4516	92%	3665	92%	8181
PARTICIPACION	47%		53%		100%
	X		x		
COSTOS FIJOS TOTALES	8.181		8.181		8181
	=		=		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3818		4363		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	698		-698		0,00

Fuente: Empresa Clasic Mueble

Elaborado: Ordoñez, C (2015)

En el segundo análisis de las Tablas Nro. 46; al incrementar los costos variables en el 10% a los productos A y B, manteniendo el precio actual, inmediatamente se baja el margen de contribución ponderado mínimamente de 165,29 a 164,02; indicando con esto que las unidades que debe producir la empresa Clasic mueble, necesitan bajar de 156 a 50 unidades, 23 para el producto A y 27 para el producto B, con la finalidad de mantenerse en punto de equilibrio, lo cual genera que la contribución marginal lógicamente baje en los dos productos.

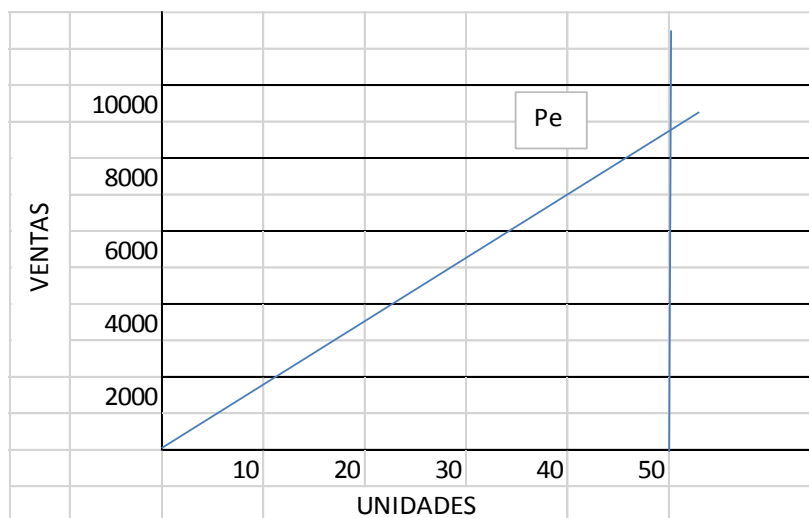


Figura 7: Punto de Equilibrio con el incremento de 10% en costos

Elaborado por: Ordoñez, R (2015)

El porcentaje de utilidad bruta y análisis de sensibilidad son mediciones clave que utiliza la empresa Clasic Mueble, en la evaluación de su desempeño financiero, ayuda a la empresa a conocer el porcentaje de sus ingresos después de los gastos para los productos que fabrica lo que constituye la ganancia; es deseable obtener un alto porcentaje de utilidad bruta, ya que proporciona a la empresa recursos financieros para pagar por la inversión, el desarrollo de productos y otros costos asociados con el funcionamiento y crecimiento de la misma, sin embargo una que tenga poca utilidad bruta tendrá recursos limitados. Esto nos lleva a concluir diciendo que a los ojos de un inversor, la empresa con una utilidad neta más alta comparado con su competencia es la mejor para invertir.

CONCLUSIONES

- El mercado de la ciudad de Zamora se encuentra formado por cinco empresas que brindan productos similares, las cuales ninguna lleva un sistema de contabilidad adecuado.
- Se pudo determinar que existe un alto índice de rentabilidad según los análisis aplicados a corto plazo, en la producción venta de los dos productos estudiados.
- La empresa Clasic Mueble, actualmente solo produce dos tipos de muebles de madera como son camas clásicas y muebles de cocina, otros productos señalados en la investigación se encuentran en fase de prueba para su producción.
- De acuerdo a la matriz del perfil de competencia la empresa Clasic Mueble es muy competitiva, caracterizándose y siendo sus fuertes el cumplimiento y la garantía de sus trabajos.
- La matriz FODA, revela que la empresa cuenta con muy buenas fortalezas y oportunidades dentro del mercado de Zamora
- La producción la realiza mediante el método de órdenes de producción y su proceso de costos sustentables en documentación legal.
- La empresa no cuenta con un sistema de inventarios para suministrar los materiales necesarios, para cumplir con las órdenes de producción receptadas por los demandantes del producto.
- De acuerdo al análisis de sensibilidad aplicado a la empresa se demuestra que el punto de equilibrio tiende a una baja en la producción de acuerdo a las unidades producidas en la actualidad.

RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de contabilidad de costos de acuerdo a su necesidad, creando un plan de cuentas de acuerdo a su necesidad.
- Incrementar la producción con los nuevos productos propuestos con el fin de ocupar el 100% de la capacidad instalada y poder cubrir demandas futuras, tomando decisiones de inversión y estrategias de alternativas financieras diseñadas en el presente trabajo.
- Crear una área de control de calidad para inspeccionar los procesos de fabricación con el propósito que los productos se sellen con el control de calidad.
- Diseñar nuevas estrategia de marketing con el fin de mejorar las alianzas con diferentes constructores de la zona.
- Tomar decisiones de inversión y estrategias de alternativas financieras diseñadas en el presente trabajo.
- Se recomienda implementar un sistema de inventarios para que la organización pueda controlar su materia prima, insumos y productos usados durante todo el transcurso del proceso de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- BACKER, J. y. (1998). *Contabilidad de Costos – Enfoque Administrativo y de Gerencia*. México: Mc.Graw Hill,.
- C., C. I. (diciembre, 2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Colombia: ISSN (Versión impresa): 0123-5923.
- CARREÑO, D. (2007). *Filosofía Institucional. No. 1*. Colombia: U. Santo Tomás.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- GUTIERREZ, O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. España. Madrid. : Piramide.
- Horngren, C. T. (2008). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. Argentina: Editorial: Pearson Education.
- MONTAÑO, F. (2014). *Administración y gestión*. España: IC Editorial.
- MORENO, J. (1996). *Contabilidad Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Oscar, G. (2012). *Contabilidad de Costos*. Segunda Edición. Pág. 57.
- RODRIGUEZ, M. R. (1991). *Contabilidad analítica, costos, rendimiento, precios y resultados*. España: Ministerio de Economía y Hacienda.
- SALGUEIRO, A. (2014). *Indicadores de Gestión y Tabla de Mando*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- THOMPSON, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va. Edición: Mc Graw Hill.
- UMBLE, M. y. (1995). *Manufactura Sincrónica*. México : Editorial Continental, México 1995.

ANEXOS

RUC DE LA EMPRESA



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1900337280001
APELLIDOS Y NOMBRES: PUCHA PAUTA CHARLES IVAN

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

FEC. NACIMIENTO: 28/08/1974 **FEC. ACTUALIZACION:** 08/02/2007
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/10/1998
FEC. INSCRIPCION: 13/11/1998

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. PODOCARPUS
Número: SN Referencia: A UNA CUADRA DEL PUENTE Teléfono: 072805808

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.
* Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL SUR\ ZAMORA CHINCHIPE **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
Uuario: SELARREATEG UI **Lugar de emisión:** ZANGRA/AMAZONAS 530 Y PISO JARAMILLO ALVARADO **Fecha y hora:** 08/02/2007 08:02:55

FOTOGRAFIAS EMPRESA CLASIC MUEBLE

