



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas Administrativas - Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “DICOMAHI S.A.” de la ciudad de Guayaquil, 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Yánez Guadalupe, Ángela Colombina

DIRECTORA: Mgtr. Sánchez Armijos Consuelo Marianela

CENTRO UNIVERSITARIO NUEVA LOJA - SHUSHUFINDI

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Sánchez Armijos Consuelo Marianela

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El 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 “DOCOMAHI S.A.” de la ciudad de Guayaquil, 2014, realizado por Yánez Guadalupe, Ángela Colombina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 12 de mayo de 2015

f).....
Mgtr Consuelo Sánchez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Yánez Guadalupe, Ángela Colombina, declaro ser autora 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 DICOMAHÍ S. A., de la ciudad de Guayaquil, 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Magister Sánchez Armijos Consuelo Marianela; 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora: Ángela Colombina Yánez Guadalupe

Cédula: 210008433-0

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a la memoria de mi madre quien ha sido y seguirá siendo el ángel que guía mi camino.

A mis dos princesas Leonela y Daniela quienes son mi razón de vivir.

A mi padre y demás familiares que de uno u otras maneras me han brindado su apoyo incondicional día a día.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza y perseverancia para culminar con éxito este trabajo de titulación.

A mi familia en quienes encontré una fuente de apoyo incondicional y constante en mi vida y más aún en mis estudios, y sobre todo a mis hijas quienes son el motivo para seguir adelante.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años.

A mis maestros quienes han sido un pilar fundamental para mi formación profesional.

A la Empresa DICOMAHI. S.A, en especial al Ing. Alan Cobos por su colaboración para la culminación de este trabajo.

Muchas son las personas que han formado parte de mi vida profesional a quienes agradezco infinitamente su amistad, sus consejos, el apoyo y compañía en los momentos difíciles, sin importar donde se encuentren quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, mil gracias por su apoyo y sus bendiciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	4
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	4
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	5
1.1.1 Teoría de las restricciones.	6
1.1.2 Justo a tiempo.	9
1.1.2.1 Beneficios del Justo a Tiempo.....	10
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	10
1.1.3.1 Calidad Total.	12
1.1.3.1.2. Planificación de la calidad.....	14
1.1.3.1.3. Control de Calidad.....	14
1.1.3.2. Mejora de la Calidad.	15
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	15
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	16
1.2.1.1 Características de la Contabilidad administrativa.....	18
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	18
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	21
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.	23
1.3.1 Sistemas de costeo.....	25
1.3.1.1 Clasificación del costo.....	27
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.	29
1.3.2.1. Precio.....	31
1.3.2.2. Volumen.....	31
1.3.2.3. Costo.....	32
1.3.2.4. Fundamentos del Modelo costo- volumen – utilidad.....	32
1.3.3 Punto de equilibrio.	32
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	33

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	34
CAPÍTULO II.....	47
2.1. Filosofía institucional.....	48
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	49
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	50
2.1.2.1 Misión.....	50
2.1.2.2 Visión.....	50
2.1.2.3 Objetivos.....	50
OBJETIVO GENERAL.-Proveer un servicio de calidad al sector industrial y comercial, implementar Certificaciones de Calidad para elevar la confiabilidad de los clientes.....	50
2.2. Estructura administrativa y funcional.....	51
2.2.1. CARGOS Y PROFESIONES.....	52
2.3. Análisis de competitividad.....	52
2.3.1. Matriz de análisis de competencia.....	54
2.3.1.2. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)	55
2.3.2.1. Matriz de Factores Internos.....	57
2.3.2.2. Matriz de factores externos.....	58
2.3. Análisis de Costos de producción y venta.....	59
2.4.1 Estructura de costos.....	61
2.4.1.1 Materia Prima Directa.....	64
2.4.1.1.1. Materia Prima Indirecta.....	64
2.4.1.1.2. Costos de producción y venta.....	64
2.4.1.1.3.1. Costos Directos	66
2.4.1.1.3.2. Costos Indirectos.....	68
2.4.2 Ciclo de producción.....	71
2.4.3. Indicadores de producción.....	74
2.4.3.1. Aplicación de Razones Financieras.....	75
2.4.3.1.1. Capital de trabajo.....	75
2.4.3.1.2 Razón de rotación de activos.....	76
2.4.3.1.3 Razón de apalancamiento.....	76
CAPÍTULO 3.....	78
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DICOMAHI S. A.	78

3.1 Análisis de rentabilidad de los productos	79
3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.	80
3.2.1. Punto de equilibrio en valores	80
3.2.2 Punto de equilibrio tomando en cuenta la utilidad	84
3.3 Fijación y política de precios.	86
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.	89
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	94
Bibliografía.....	95

INDICE DE TABLAS Y DE GRAFICOS

Tabla 1: Cargos y Profesiones.....	52
Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo	55
Tabla 4: Análisis Foda.....	56
Tabla 5: Matriz de valoración.....	57
Tabla 6: Matriz de valoración Competencia Externa.....	59
Tabla 7: Diferencia entre Costos y Gastos	64
Tabla 8: Clasificación de Material directo e Indirecto	65
Tabla 9. Rol de pagos	65
Tabla 10: Depreciación de Soldadora	67
Tabla 11: Depreciación Esmeriladora	67
Tabla 12: Depreciación Herramientas.....	68
Tabla 13: Depreciación Mensual	68
Tabla 14: Depreciación Mensual de Equipos	68
Tabla 15: Detalle de Costos Indirectos	69
Tabla 16: Costo de Orden de Producción Nro. 1	70
Tabla 17: Costo de Orden de Producción Nro. 2.....	71
Tabla 18: Costo de Orden de Producción Nro. 3.....	71
Tabla 19: Costo Unitario y unidades producidas	79
Tabla 20: Análisis de Rentabilidad de productos	79
Tabla 21: Precio de venta al Público.....	81
Tabla 22: Participación por productos.....	81
Tabla 23: Ponderación Margen de Contribución	82
Tabla 24: Unidades por Producto	83
Tabla 25: Unidades de venta al año	83
Tabla 26: Costo por unidades producidas	84
Tabla 27: Verificación del punto de equilibrio	84
Tabla 28: Comprobación de Unidades.....	85
Tabla 29: Valores en Venta	85
Tabla 30: Costos.....	86

Tabla 31: Verificación de unidades	86
Tabla 32: Precios	88
Tabla 33: Estado de Resultados	89
Tabla 34: Balance General de la Empresa	90
Tabla 35: Estado de Resultados con Incremento	91
Grafico 1: Costo - Volumen - Utilidad	32
Grafico 2: Organigrama	51
Grafico 3: Diferencia entre Costo y Gasto	60
Grafico 4: Tipos de Costos	62
Grafico 5: Detalle de tipo de Costos	62
Grafico 7: Clasificación de Costos	66
Grafico 9: Diagrama de proceso	72
Grafico 8: Ciclo de Producción	72
Grafico 10: Diagrama de abastecimiento	82

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar las herramientas administrativas y financieras para la correcta toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción “DICOMAHÍ S. A.”

La importancia de analizar los procesos de producción que permitirá analizar la situación que la empresa está cimentada frente a la competencia, para de ésta manera direccionar una eficiente y eficaz toma de decisiones dando como resultado un mejoramiento de la empresa en respecto a su funcionalidad y crecimiento económico.

Al fusionar área Administrativa y Financiera nos ayudara a mejorar el rumbo propuesto por la empresa y lograr los objetivos propuestos sin descuidar la Misión y Visión definidas.

Los objetivos se basan en la práctica que como profesional en el área productiva de una empresa se han adquirido durante los años, se puede deducir de la gran diferencia entre lo teórico y lo práctico, porque la experiencia genera conocimiento para llegar a la eficiencia, eficacia y eliminar posibles errores que se cometen en el ejercicio de las funciones.

PALABRAS CLAVES:

Herramientas, Toma de Decisiones, Empresa de Producción.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze short-term and implementation of administrative and financial tools for sound decision -making in the production company " DICOMAHI SA "

The importance of analyzing production processes that allow to analyze the situation the company is facing competition founded to address this way efficient and effective decision making resulting in an improvement of the company in respect of function and growth economic

Merging administrative and financial areas we help enhance the company's proposed course and achieve the proposed objectives without neglecting defined the Mission and Vision.

The objectives are based on professional practice in the production area of a company have been acquired over the years, it can be deduced from the difference between the theoretical and the practical, because experience generates knowledge to reach the efficiency, effectiveness and eliminate possible errors committed in the exercise of their functions .

KEYWORDS: Tools, Decision making, Manufacturing Company

INTRODUCCIÓN

La presente descripción del trabajo es un análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y sus aplicaciones en la empresa Dicomahi S.A. ya que tendrá una importante y muy curiosa divergencia entre las ideas ya cimentadas por los administrativos y una referencia, pero sobre todo motivada idea al cambio en la manera de pensar en función de los objetivos propuestos por parte de quien elabora el trabajo de Tesis.

En el primer capítulo definiremos las filosofías y las herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo dentro de una empresa pequeña, mediana o grande.

En el segundo capítulo se hace un análisis situacional de la Empresa, donde se refiera a la historia, se hace mención de su misión, visión, objetivos, como está estructurada y se realiza un análisis de sus competidores, costos de producción y venta, ciclos e indicadores de producción.

El tercer capítulo se realiza una análisis de rentabilidad de productos, se aplica un modelo de costos – volumen – utilidad para determinar cuántas unidades se debe producir y cuanto se debe invertir para obtener el punto de equilibrio por cada producto, para obtener la utilidad operacional o perdida a la que está expuesta la empresa, así mismo se realiza el análisis de la utilidad a través de un estudio de sensibilidad.

Al realizar esta investigación se da a conocer a la empresa los resultados obtenidos, los mismos que serán tomados en cuenta para realizar los cambios necesarios a futuro.

Esta empresa es distribuidora directa, no tiene intermediarios y realiza sus trabajos de acuerdo a las órdenes de producción generadas, es una de sus grandes ventajas ya que no tiene que utilizar intermediarios y sus negocios los hace directamente con los clientes.

Es necesario indicar que esta empresa genera plazas de trabajo, es competitiva tanto en elaboración de sus productos así como también en precios.

Este trabajo me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en estos años en la Escuela de Ciencias Contables.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

En consideración de la Filosofía y Herramientas administrativas contemporáneas, da la focalización de la forma de pensar y los instrumentos que tenemos hoy en día para la toma de decisiones a corto plazo, así sencillamente suena lacónico pero no hay que descuidar que para ello hay que estar bien enfocados los objetivos de la empresa como son su MISIÓN y VISIÓN, puesto de que ello dependerá verdaderamente la toma de decisiones.

La competitividad hoy en día es verdaderamente agresiva por ello que hay que considerar el pensamiento tanto del Gerente como el empoderamiento de objetivos de cada uno de los trabajadores durante el proceso productivo o de servicio.

El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia una mejor planeación estratégica, conociendo los costos de calidad, para poder competir en los mercados reinantes, son elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar.

Describe (Espinosa, 2014), la teoría administrativa cubre una gama amplia de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo mientras que otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Así mismo existen teorías que hacen énfasis en las estructuras de los individuos, los grupos y aún la sociedad, como explicar el por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida de crecimiento. Algunas teorías consideran a estas funciones como concurrentes, mientras que otras las desarrollan en términos de secuencia operativa, así mismo algunos enfoques administrativos puede abogar por un ciclo de planeación, organización, dirección y control; mientras que otro puede seleccionar los elementos de planeación y ejecución.

En la actualidad han emergido variados autores a nivel internacional, que fijan metas de gran objetivo pero con pasos pequeños, pero que sin lugar a duda deben ser muy seguros para ir direccionando las actividades de la empresa a un logro común. Peter Drucker, asume que el desempeño de un Gerente sea juzgado mediante el doble criterio, el de la eficacia que es la habilidad para hacer las cosas "correctas" y el de la eficiencia para hacerlas "correctamente", interesante pensamiento pero qué hay de otros autores como James Brian Quinn, (1980) que en su libro: "Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico", también plantea: "El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento o jerarquía; más tarde pasó a significar el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con el que asumía el papel asignado".

El empoderamiento de objetivos tiene mucho que ver con los dos autores antes mencionados, pero ¿qué sucedería si no le damos la importancia que se merece?, ah! Pues en éste caso tendríamos serios problemas sobre el direccionamiento de objetivos.

Al igual que los autores antes mencionados está Koontz y Wehrich (1998), es la suma total de conocimientos sobre la forma de hacer las cosas (inventos, técnicas) y el vasto conocimiento organizado; mientras Valdés (2000), la define como un método o procedimiento para efectuar algo. La tecnología se ha convertido en un factor dominante tanto de las organizaciones como en la vida personal, claro si en una empresa estamos anhelando dar un óptimo servicio al cliente, no debemos de alejarnos de las innovaciones tecnológicas, las mismas que nos dan facilidad de atención como comodidad al cliente.

Para ilustrar de mejor manera, debemos considerar teorías y emblemas aplicables a la dirección administrativa, puesto que de ello se fortalece la empresa para el cumplimiento de logros a través de los distintos períodos de crecimiento.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Fue aplicada inicialmente en los años '80 y desde allí ha sido ampliamente utilizada, su autor fue Eli Goldratt, quien indica "Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea, de cualquier ámbito, solo se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador es el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. La teoría enfatiza la dilucididad, los hallazgos y apoyos del principal factor limitante. En la descripción de esta teoría estos factores limitantes se denominan restricciones o "cuellos de botella".

Dentro de lo anterior citado, mucho tiene que ver la manera de agilizar los procesos administrativos y contables, ya que de ello tendríamos mucho que considerar, en la actualidad el papeleo y las autorizaciones departamentales para una autorización o negación de algo, puede enormemente entorpecer el pronto logro de objetivos, por ello que la descentralización de autoridades de una empresa y por poder ejecutivo en la toma de decisiones sin lugar a duda se anidad en la delegación de funciones a ciertos funcionarios para evitar el congestionamiento administrativo.

Para Herrera (2003), las empresas que utilizan la Teoría de Restricciones como herramienta para el mejoramiento continuo de sus procesos logran fortalecer su competitividad a nivel de calidad, servicio al cliente y bajo costo; así mismo logran la reducción en el tiempo de entrega, mejora en el cumplimiento de las fechas de entrega, reducción en los inventarios, incremento de las ventas y el incremento de las utilidades netas (Morales, 2006).

A nivel general, la Teoría de Restricciones se desarrolla en procesos de pensamiento así como en aplicaciones a distintas áreas entre las cuales se distinguen la producción, finanzas, administración de proyectos, marketing, ventas, sistemas de distribución, recursos humanos, entre otros (Herrera, 2003)

La teoría de restricciones trata de reducir el tiempo que se utiliza desde que se transforman los insumos hasta que se entrega al cliente el producto o se presta el servicio. Esta reducción de tiempo se logra eliminando en forma continua las diferentes restricciones que enfrentan las organizaciones. (Hansen & M., 2007)

De acuerdo a Goldratt (1993), la medición de la meta se realizará a través de los indicadores como el throughput (T), Gastos Operativos (GO), Inventarios (I) throughput (T), de acuerdo a Goldratt (2002), se define como: La velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas. Mide cuánto dinero genera el sistema tomando en cuenta:

- Utilidades a través de ventas
- Ingresos como intereses cobrados
- Regalías por patentes, etc.

Gastos Operativos (GO).- Es todo el dinero que el sistema gasta en convertir el inventario en throughput. (Goldratt, 2009). Son todos los gastos directamente proporcionales con las ventas. Es decir los gastos en los que la empresa incurre aunque no venda. Por ejemplo: sueldos y jornales (semanales, mensuales, etc.), amortizaciones, arrendamiento, materias primas, cuotas de préstamos, pagos de servicios públicos, etc. (Herrera, 2003).

Inventario (I).- Es todo el dinero que el sistema invierte en elementos que se propone vender (Krajewski, 2008). Inventario es el dinero almacenado o retenido dentro del sistema. Algunos componentes del inventario son: stocks de materias primas, de material en proceso y de productos terminados, edificios propios, maquinaria, dinero en efectivo, patentes, clientes

por cobrar, etcétera. Así definida, la Inversión consiste en todos aquellos elementos que pueden transformarse en dinero mediante su venta.

Hansen y Mowen (2007), proponen que el modelo de la teoría de restricciones menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas.

Paso 1: identificar las restricciones de una organización. Las restricciones internas y externas se deben identificar. La mezcla óptima del producto se identifica como aquella que maximiza el throughput con sujeción a las restricciones de la organización.

La mezcla óptima revela la cantidad que se busca de cada recurso restringido e investiga cuáles de las restricciones de la organización son forzosas.

Paso 2: explotar las restricciones forzosas

Una forma de hacer el mejor uso de cualesquiera restricciones forzosas es asegurarse de que se produzca la mezcla óptima de productos. Sin embargo, el hacer el mejor uso de las restricciones forzosas es algo más extenso que simplemente asegurar la producción de la mezcla óptima.

Paso 3: subordinar todo lo demás a las decisiones tomadas en el paso 2. La restricción del toque de tambor fija en esencia la capacidad de la totalidad de la planta. Todos los departamentos restantes deben subordinarse a las necesidades de la restricción del toque de tambor. Ese principio requiere que muchas empresas cambien la manera en que visualizan las cosas.

Paso 4: exaltar las restricciones forzosas de la organización. Una vez que se han aplicado acciones para hacer el mejor uso posible de las restricciones existentes, el siguiente paso consiste en adoptar un programa de mejora continua mediante la reducción de las limitaciones que tienen las restricciones forzosas sobre el desempeño de la organización.

Paso 5. Repartir el proceso: ¿Limita una nueva restricción el throughput?. Por último, la restricción de recurso de trabajos de perforación se eleva al punto en que la restricción ya no será forzosa.

En sí, las restricciones no son un limitante en la ejecución del proceso productivos, antes de ello se debe observar de mejor manera la acción misma de restringir; pero cómo

considerarlas?, mucho se puede deducir de ello pero aún más se debe considerar la practicidad y el evitar paralizar o entorpecer la producción.

1.1.2 Justo a tiempo.

Nace como solución a los problemas que yacían en el Japón después de la segunda Guerra Mundial en los años '80; a causa de los efectos de la misma, la región occidental logró un gran desarrollo tecnológico, electrónico y grandes sectores industriales relacionados con las más florecientes industrias se asentaron en aquel país debido en gran parte a las favorables condiciones económicas y laborales en las empresas. Pero el nacimiento de un gran número de empresas, casi todas ellas relacionadas con los mismos sectores tecnológicos provocó la aparición de una feroz competencia trayendo como principal problema la falta de espacio físico y el ahorro en los desperdicios de las fábricas donde trabajaban.

Fue allí donde se tuvo que empezar a pensar un nuevo método para la producción y empezar a ganar espacio en el mercado con la calidad del producto que se elaboraba. Ishikawa Kaoru fue el creador del método Justo a Tiempo y fue la empresa Toyota quien lo implementó por primera vez, obteniendo como resultado un notorio cambio. Todas las demás empresas que lo implementaron posteriormente, se acercaron al éxito. Sin lugar a duda ésta teoría se forjó en base a las necesidades emergentes en el país asiático pero de ello mucho ha dependido hoy en día el concepto de Justo a Tiempo en cada una de las empresas, sobre todo las de entrega de servicios y las que laboran por órdenes de producción.

El Justo a tiempo (JAT) es una filosofía que tiene como objetivo principal reducir o eliminarla mayor parte de los desperdicios en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación y actividades administrativas en un negocio de manufactura. (Hay, 2003).

De ésta teoría de Justo a tiempo los sistemas de producción mantienen una nueva focalización en auge y sin precedentes; las técnicas y principios requieren de un considerable cambio de filosofía en producción, tanto que de allí se desprende el aprovisionamiento que a su vez evita el exceso en su capacidad de almacenamiento lo que ayudó a optimizar espacios, recursos materiales, económicos y sobre todo el recurso humano; se debe considerar una cadena desde el requerimiento, pasando por la entrega a

tiempo de los proveedores para que a su vez la empresa basada en sus capacidades y solvencias entregue igualmente a tiempo su producto.

1.1.2.1 Beneficios del Justo a Tiempo.

- a) Disminución de las inversiones para mantener el inventario.
- b) Incremento de la rotación del inventario.
- c) Reducción de las pérdidas de material.
- d) Mejora sustancialmente la productividad.
- e) Disminución de los costos financieros.
- f) Ahorro en los costos de producción.
- g) Aprovechamiento óptimo del espacio de almacenamiento.
- h) Solución de problemas de calidad, cuello de botella, coordinación ineficiente,
- i) Racionalización en los costos de producción.
- j) Se generan pocos desperdicios.
- k) Identificación oportuna de desviaciones.
- l) Toma de decisiones en el momento justo.
- m) Producción en términos de lo necesario para satisfacer la demanda.
- n) Ejecución de procesos necesarios. (Edward, 1989)

¿Cómo consideramos los beneficios del Justo a Tiempo?, he allí la observación que se debe realizar ya que debe estar aplicado según el tipo, tamaño y estructura de una empresa, esto guía a resultados reflejados en la aplicación de filosofías y políticas, manejos y habilidades en el desempeño de los procesos productivos.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

¿Calidad Total? ¿A qué evocamos al término anterior?, sin lugar a la prestación de un servicio de eficacia y que cumpla con los anhelos y supere las expectativas del cliente, lo que mejorará la fidelidad del cliente y estaremos asegurando una posición dentro del mercado.

La Calidad Total en la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa. (Tará, 2009)

El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto que nosotros queremos desarrollar no tiene por qué guardar relación con lo “magnífico”, y se consigue como señala Ishikawa, citad por Tarí (2009), diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que los use. Por tanto, no se refiere únicamente a productos o servicios de elevadas prestaciones.

La calidad se puede definir como conformidad con las especificaciones. Esta definición, que fue una de las primeras aceptadas universalmente puede considerarse hoy como incompleta porque como critican Reeves y Bednar (1994): a) los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa, b) los clientes pueden no conocer exactamente cómo el producto o servicio se ajusta a las especificaciones internas y c) el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial en la calidad, no sólo en las empresas de servicios, sino también y cada vez más en las industriales. En este sentido, calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad. (Tarí, 2009)

Para Ramírez (2007), la calidad total puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

En cambio para (Gutiérrez, 2010), la calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

En el desarrollo de la calidad, las empresas pueden seguir las teorías de los líderes de la calidad (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa y Taguchi) o basarse en modelos estandarizados como son las normas internacionales ISO 9000 o los modelos de calidad. En el primer caso, la organización se apoya en toda una filosofía desarrollada por estos autores que ha sido tratada por la literatura y que hemos denominado dirección de la calidad. Respecto a las normas ISO 9000, es un enfoque de normalización que finalmente conduce a la certificación.

Para Tarí (2009), el objeto de conseguir la calidad, la empresa debe de comenzar con el compromiso de la alta dirección y con la creación de una estructura que sea capaz de sostener el nuevo sistema. Así, el desarrollo y mantenimiento de la calidad en la empresa requiere de un compromiso serio, sincero y ejemplar de la alta dirección o primer nivel de la administración.

La implantación de un sistema de calidad total requiere además la existencia de una estructura adecuada para ello. Generalmente, la estructura típica de la organización está sustentada por una jerarquía vertical donde las órdenes fluyen de arriba a abajo y existen límites entre las áreas funcionales. Sin embargo, bajo un sistema de dirección de la calidad, la comunicación es además horizontal y se eliminan estas barreras interdepartamentales (Spencer, 1994; 452), existiendo asimismo una serie de interrelaciones entre la organización y su entorno. (Tarí, 2009).

1.1.3.1 Calidad Total.

Su mismo nombre indica, que es la estrategia de gestión guiada a fortalecer el empoderamiento de calidad en absolutamente todos los procesos organizacionales, personal administrativo y de todos los niveles jerárquicos, tanto administrativos y operativos; de ello depende la participación de cada uno como actor de manera continua, sobrepasando las normas y directrices pre establecidas en meras características o requisitos de los productos y servicios que se dan a los clientes.

El producto, no solamente es el bien que se entrega sino más bien el proceso en sí de toda la organización ya que se lo debe considerar inmerso dentro de éste valor agregado todas las áreas de la organización.

La Administración Total de Calidad es una serie de principios a seguir por toda la organización a priori de conseguir calidad y productividad bajo la correcta administración de la compañía. Algunos lo ven como maximizar productividad mientras se minimizan los costos aunque esta percepción a evolucionado gracias a herramientas como los 14 puntos de Deming.

La Administración Total de Calidad hace énfasis en los objetivos del negocio principalmente en calidad, varias políticas, prácticas y filosofías gerenciales que soporten dichos objetivos y aumenten la calidad ya sea del producto o servicio, enfocándolo al cliente. TQM se observa

más que como un concepto una filosofía, la cual sirve de base para el desarrollo de muchos otros conceptos., desarrollo de herramientas y demás.

Bajo la práctica se encontraran diversos autores que imparten sus enseñanzas siendo estos líderes de calidad como Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, y J. M. Juran.

La práctica de la calidad es común en las empresas de hoy día no importando el giro aunque su nacimiento es en la industria manufacturera se puede encontrar diversas empresas de servicio con la aplicación TQM, este como factor más de diferenciación y bajo una adecuada implementación paso fundamental para reducir costos e incrementar utilidades.

Si quisiéramos ver a TQM como sencilla ecuación podríamos encontrar:

Calidad = Conforme a los Requerimientos.

Total = Calidad involucra a todos y a todas las actividades en una organización.

Administración = La Calidad puede ser administrada.

TQM = Un proceso para el manejo de la calidad; se traduce a un cambio de cultura en la manera de afrontar la vida; siendo una filosofía de mejora continua en todo lo que hacemos.

TQM mantiene como eje la visión y misión definidos por una empresa ya que bajo este concepto se fundamenta , siendo la correcta determinación de objetivos y metas el primer paso para orientar a la empresa y su método de resolución de problemas.

Muchos expertos usan términos especiales para referirse a TQM, como lo puede ser QFD, Administración multi funcional, y Planeación Hoshin entre otros. Estos términos son confusos para mucha gente.

A tiempos recientes TQM tiene como contraparte entre las teorías administrativas el auge de la alineación estratégica de Recursos Humanos mostrando como intersección el factor humano de la empresa pero con la gran diferencia de que TQM incluye como parte de su metodología un análisis a detalle de los procesos, métodos, herramientas y la constante búsqueda de minimizar costos manteniendo el propósito de maximizar los beneficios.

Para ver esto existe otro modelo en donde se expresa. DRH + DO = TQM

Desarrollo de Recursos Humanos + Desarrollo Organizacional = Administración de la Calidad Total.

En donde DRH se concentra en hacer mensurable el desarrollo del capital humano e intelectual, las organizaciones tienden a convertirse en organizaciones que aprenden, las compañías obtienen mayor posibilidad de generar riqueza a través de su personal, esto atado con desarrollo organizacional producirá un efecto de calidad total. (GABRIELA)

1.1.3.1.2. Planificación de la calidad.

Es la actividad que tiene como objetivo determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y procesos requeridos, para satisfacer esas necesidades. Es necesario para la planificación de la calidad tener en cuenta algunos pasos:

1. Identificación de los clientes.
2. Necesidades de los clientes.
3. Desarrollar características del producto que respondan de forma óptima a las necesidades encontradas.
4. Desarrollar un proceso capaz de producir las características del producto.
5. Llevar el proceso a la operación. (Vanegas, 2009)

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad, ya que cada uno de los integrantes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan y enfrentan a diario, lo que permitirá diseñar una planificación enmarcada a la realidad y verdaderas necesidades.

1.1.3.1.3. Control de Calidad.

El término control se refiere a la actividad o inactividad diseñada para cambiar una condición actual, o para hacer que esa condición no sea alterada. El objetivo del control de calidad es básicamente mantener las características del producto dentro de un nivel satisfactorio.

Debido a la complejidad de inspeccionar el producto luego de fabricarlo, el control de la calidad, ha sido enfocado al examen de los procesos de fabricación. (Vanegas, 2009)

A través del control se verifica el desarrollo de las actividades, funciones y procesos de la empresa, lo que permite conocer en sus justos términos, la eficiencia y efectividad obtenidos. El control incluye la vigilancia permanente para asegurarse que todo cuanto se realiza, está conforme a lo planificado. El control es el acto que genera una acción correctiva, que permita encauzar o enmendar una actividad desviada.

1.1.3.2. Mejora de la Calidad.

La mejora significa lograr un cambio ventajoso, convirtiéndose es un sinónimo de avance, el proceso de mejora de la calidad necesita del conocimiento de varios puntos clave como: establecer la infraestructura, conocer qué proyectos de mejora existen, instaurar equipos para los proyectos, y proporcionar recursos a los equipos, a la formación y a la motivación para lograr así diagnosticar las causas, fomentar remedios, y establecer controles para conservar los beneficios.

La mejora de calidad es un proceso que toda empresa debe implementar, ya que día a día los productos necesitan una mejor adecuación al uso, porque el cliente cada vez exige más y la competencia también exige que produzcamos con mayor calidad e innovación. (Vanegas, 2009)

Este concepto determina que una empresa debe planear y realizar un proceso administrativo con calidad, aplicando una metodología en búsqueda de una mejora continua en sus procesos, que se traduzca en la satisfacción de los clientes y refleje el buen servicio y la calidad del producto que ofrece.

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

La globalización y el impacto que se genera a corto plazo por la toma de decisiones, para ello se deben analizar cada uno de los pasos de la metodología para la toma de decisiones, el análisis viene a convertirse en una herramienta primordial. Con base en el análisis marginal (costos frente al beneficio económico y la aceptación del posible cliente), decidir si a una empresa le conviene aceptar un Orden de Trabajo o Pedido a un precio inferior, en consideración a la variedad y fijación de costos actual y la capacidad instalada para producir.

Considerando el análisis marginal, se puede analizar y decidir cuáles son las líneas de productos que se deben eliminar o introducir, dados la estructura de costos y los precios de cada línea, pero es justamente el punto en el cual no debemos de descuidar, puesto que un posible cliente tome la decisión de acudir a la competencia quedarse con ellos, por no prestar un servicio para de alguna manera “enganchar” y mantener al cliente.

Llevado de la mano el análisis nos puede ayudar a determinar, cuándo es conveniente para la empresa fabricar una pieza o adquirirla de un proveedor, dados la estructura de costos, la capacidad de operación actual y el precio a que se compraría. Una de las alternativas puede ser fijar precios usando el método de rendimiento esperado sobre la inversión, el rendimiento esperado, la estructura de costos y las unidades que deben venderse. Por ello que el desarrollo de un método para la fijación de precios se debe considerar utilizando la información que provee el área contable de manera que el precio fijado satisfaga el rendimiento deseado.

Los sistemas de información administrativa se han convertido en el reto estratégico más importante de la industria en la actualidad. En todas las empresas, tanto lucrativas como las no lucrativas, el mejor sistema de información cuantitativo con que se cuenta es la contabilidad. Esta constituye un suprasistema de información, del cual se derivan otros subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de los distintos usuarios, que acuden a la información financiera de las organizaciones, con el propósito de tomar las decisiones más acertadas posibles.(López, 2005).

Actualmente, todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para lograr un crecimiento sostenido y esto significa tener excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, que sean oportunos, relevantes y confiables para la toma de decisiones operativa y estratégica; por estas razones se hace imprescindible el desarrollo de la contabilidad administrativa con buena tecnología. (Vasquez, 2009).

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

¿Planificar?, el dilema de las jefaturas administrativas frente a la jefatura financiera, puesto que debe ir muy de la mano los objetivos con el apalancamiento financiero. De alguna manera la planificación operativa va a ir de la mano con las estrategias que tome la empresa para fomentar su producción y sobre todo las ventas.

Durante el proceso de la planeación, el área contable siempre estará pendiente de los detalles puesto que los valores y costos en la concurrencia de los proyectos no pueden sufrir desniveles, duramente ha sido criticada la planeación al no considerar la innovación y la tecnificación puesto que la globalización es un fuerte e importante eslabón para llegar a la cima del éxito y sobre todo mantenerse.

Dentro de la planeación se debe considerar, como ya se indicó antes, el presupuesto y apalancamiento, ver sus limitantes y claramente identificar los estándares de producción con la previsión del presupuesto. Aunque en la elaboración de un presupuesto ya no debería tener entre sus rubros la cuenta de "Imprevistos" no se debe de dejar en claro que éste debe ser flexible por las posibles eventualidades a presentarse sea por factores externos o internos. El Balance General Presupuestado se debe consolidar con los Resultados Presupuestados, para que de esta manera considerar las proyecciones para un próximo periodo y corregir posibles errores u omisiones generadas en el actual, para la toma de decisiones a corto plazo.

La 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. Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad e incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área. (Ramírez, 2008)

La contabilidad administrativa, incluye a la contabilidad financiera supervisando los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros contables, observancia de los requisitos legales, establecimiento y operación con razonable exactitud, de acuerdo con los planes y programas de acción de la compañía.

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades y estrategias de la administración, con orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, dirección, control y toma de decisiones por parte de los gerentes, es decir, la contabilidad administrativa se concentra en la presentación de información cuantitativa y cualitativa orientada al futuro, mientras que la contabilidad financiera presenta información cuantitativa e histórica para terceros. (Yermanos, 2011)

Para Yermanos (2011), la contabilidad administrativa tiene como actividades a ejecutar las siguientes:

1. Ayuda y participa en la formulación y ejecución de planes de presupuestos.

2. Suministra a la gerencia la información que le permite la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.
3. Establece métodos y procedimientos que permite controlar, y si es posible reducir costos.
4. Produce los valores de inventarios para los propósitos de asignación de costos y precios de venta y controla las existencias físicas.
5. Determina los costos y la ganancia para cada periodo contable.

Hay que considerar que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos, entre los que podemos indicar:

- a) a.- Cambios al entorno, que puedan afectar la adaptación de la empresa.
- b) b.- Consolidación de objetivos.
- c) c.- Principalmente direccionado a la coordinación, basado en la comunicación veraz y oportuna que motive la integración y cooperación de equipos.

1.2.1.1 Características de la Contabilidad administrativa.

Su técnica está basada en la utilidad que proporciona de información interna y externa, en los detalles, dirigiéndose a reportar las actividades de los departamentos, equipos, tipos de inventarios y otras subdivisiones de la compañía, información que se utiliza y aplica cuando los ejecutivos están interesados, en obtener información para basar sus decisiones, ya sea, para hacer o dejar de hacer determinada acción.

El contenido de la información debe ser rápido, comprensible y oportuno, con el fin de tomar decisiones a su tiempo. (Gitman, 2007)

La contabilidad administrativa, es un tipo de contabilidad que se centra en las necesidades informativas de los diversos niveles administrativos. Esta contabilidad busca generar informes internos, para que la administración de la entidad pueda desarrollarse con eficiencia, tome decisiones eficaces y oportunas.

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

La 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. Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo

realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad e incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área. (Ramírez, 2008)

La contabilidad administrativa, incluye a la contabilidad financiera supervisando los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros contables, observancia de los requisitos legales, establecimiento y operación con razonable exactitud, de acuerdo con los planes y programas de acción de la compañía.

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades y estrategias de la administración, con orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, dirección, control y toma de decisiones por parte de los gerentes, es decir, la contabilidad administrativa se concentra en la presentación de información cuantitativa y cualitativa orientada al futuro, mientras que la contabilidad financiera presenta información cuantitativa e histórica para terceros. (Yermanos, 2011)

Para Yermanos (2011), la contabilidad administrativa tiene como actividades a ejecutar las siguientes:

1. Ayuda y participa en la formulación y ejecución de planes de presupuestos.
2. Suministra a la gerencia la información que le permite la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.
3. Establece métodos y procedimientos que permite controlar, y si es posible reducir costos.
4. Produce los valores de inventarios para los propósitos de asignación de costos y precios de venta y controla las existencias físicas.
5. Determina los costos y la ganancia para cada periodo contable.

Hay que considerar que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos, entre los que podemos indicar:

1. a.- Cambios al entorno, que puedan afectar la adaptación de la empresa.
2. b.- Consolidación de objetivos.
3. c.- Principalmente direccionado a la coordinación, basado en la comunicación veraz y oportuna que motive la integración y cooperación de equipos.

¿El control se lo ejerce desde la etapa inicial durante el proceso y al finalizar el mismo, pero cómo diferenciar la contabilidad administrativa del control administrativo?; puesto que con

anterioridad se elaboró un presupuesto, éste debe ir muy pegado a la planificación y al gasto e inversión dentro del proceso productivo. Siempre se debe procurar el gasto excesivo y aún más si no hay la necesidad de generarlo, por ello con el control contable también incide en el control administrativo y de ello depende el éxito o fracaso de los objetivos previstos.

Los informes que se generen en cada uno de los departamentos o áreas, deben estar ilustrados con las previsiones y novedades necesarias a fin de determinar con antelación los posibles desvíos en el logro de objetivos.

Según Ramírez (2008), toda organización es perfectible, es decir, siempre se puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta necesario definir la importancia que tiene un correcto control administrativo.

Ese control sólo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Para Ramírez (2008), los tres sistemas más utilizados para ejercer el control administrativo, que sirven de guía para determinar el tipo de control que debe ser implantado según el tipo de empresa de qué se trate:

1. Control guía o direccional.

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación. Ejemplo típico es un vuelo espacial en el que acciones correctivas se planean y se aplican antes del alunizaje. Durante la realización del vuelo se van aplicando acciones correctivas. No se espera hasta que concluya la operación, ya que sería inoportuno llegar a ese punto para corregir el curso de la acción.

2. Control selectivo.

Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, de modo que se determine si se puede continuar con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad de muchas empresas de producción masiva.

3. Control después de la acción.

Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

Los tres tipos de control pueden ser utilizados por cualquier organización. En la mayoría de los casos, los contadores han utilizado el sistema de control después de la acción; sin embargo, es recomendable tratar de ser creativos, introduciendo en la información contable el control direccional en forma apreciable, a través del uso de análisis de sensibilidad de otra herramienta, logrando así reducir la brecha entre los resultados y los objetivos planeados.

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

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

Basado en un método científico, se puede considerar de la siguiente manera:

1. Análisis (revisión pormenorizada de los procesos y departamentos implicados en el operativo)
 - a) Reconocer que existe un problema. (Identificar plenamente el suceso y porque lo acontece)
 - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios. (Qué tipo de problema o eventualidad se presenta)
 - c) Obtener y analizar los datos. (Revisión de causas y efectos)

2. Decisión (corrección del problema mediante la toma de decisiones a corto plazo)
 - a) Proponer diferentes alternativas. (Puede ayudar a tener alternativas que pueden mejorar tanto en tiempo como en costos).

b) Seleccionar la mejor. (Según se considere la mejor opción según la eventualidad).

3. Puesta en práctica. (Ejecución de la solución propuesta)

a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.

b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Cada uno de los gerentes tiene una visión que difiere el uno del otro, pero siempre se deben considerar todas las opiniones a fin de llegar a un buen término de lo propuesto. La calidad de la información expresada para la toma de decisiones debe estar clara y concisa de tal manera que ayude a solventar la eventualidad y no complicar el proceso.

La opción ideal para aplicar en un balance de los procesos es de **Resultados por Productividad** puesto que de él se considerará los beneficios obtenidos por la empresa, el cruce de información tanto del administrativo como el financiero ayudarán a realizar ajustes necesarios de tal manera que se ubiquen mejor al logro de objetivos.

La complejidad de la administración de los recursos, exige mayor efectividad y eficiencia de los profesionales, involucrados en la administración a fin de lograr el éxito en la consecución de los objetivos y metas proyectados.

Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no sea otra cosa que la cultura de la calidad total, que tenga como propósito esencial, eliminar todo aquello que no alcanza los estándares, de tal manera, que se suprima todo obstáculo lo que no permite alcanzar lo deseado.

Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística, que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo, que favorezca el mejoramiento continuo.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en proceso de control y toma de decisiones, desde tres puntos de vista:

a) Análisis

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

b) Decisión

- Proponer diferentes alternativas.
- Seleccionar la mejor.

c) Puesta en práctica

- Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones en las etapas a); y b), la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor. En toda organización diariamente se toma decisiones y la calidad de las decisiones, está estrechamente relacionada con el tipo de información que dispone, por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle en forma óptima, deberá contar con un buen sistema de información. A mejor calidad de información, se asegura la mejor decisión.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar, que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos junto con información contable, le permiten elegir correctamente. (Gitman, 2007)

Aunque se considere redundar en la toma de decisiones, es necesario mantener un adecuado control en lo que respecta al sistema de contabilidad administrativa, cómo se tome la decisión y hacia qué la direccionemos, hará la diferencia en el resultado final en la productividad de la empresa y aún más se puede considerar en su período de labores que en algunos casos lo consideran de un año.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Variadas y muy prácticas herramientas hay en la actualidad para la toma de decisiones, desde la manera tradicional guiados por Balances, Estados de Resultados, Resultados Estadísticos y Sistemas informáticos que ayudan a focalizar mejor el posicionamiento de la empresa frente a la competencia y sobre todo los beneficios obtenidos

Según el autor David Ramírez, “En la era de la informática, de los sistemas de manufactura flexibles, en esta era de la robótica y la globalización de los mercados, los gastos indirectos han llegado a representar hasta 70% del costo total de un producto o servicio, lo cual refleja la importancia de asignar correctamente los gastos indirectos, si se quiere conocer con precisión los costos de los productos y, de esa forma, tomar decisiones correctas.”

Las herramientas financieras para la toma de decisiones, se refiere normalmente al análisis de los estados financieros, que consiste en la aplicación y cálculo de razones o ratios para evaluar el histórico económico y administrativo de una empresa y en base a los resultados, proyectarlos objetivos de la empresa. El análisis de las razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que permite evaluar el funcionamiento de la empresa.

Los principales instrumentos para el análisis financiero, son el balance general y estado de resultado del período o períodos que se consideran. Considerando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones, que permiten la evaluación de determinados aspectos del movimiento económico y administrativo de la empresa.

Según Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera. 11va. Ed. México. 2007, el análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información, las cuales se pueden dividir en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos de razones dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultado. Como regla general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el estado de resultado y el balance general. (Gitman, 2007, pág. 212)

En consideración de las herramientas financieras, hay que tener varios atenuantes de consideración, por lo que hay que tener claros en ésta etapa los objetivos, varios son los criterios emitidos por varios autores y sobre todo con lo que respecta a objetivos, a continuación se detallan algunos de ellos:

Entre otros objetivos se puede señalar:

- Establecer de la manera más objetiva posible, una apreciación sobre la situación y los resultados futuros.

- Ser una herramienta para adelantarse al futuro y prepararse para enfrentarlo con realismo y previsión.
- Normalizan el funcionamiento de la empresa de período a período.
- Monitorean continuamente el accionar de la empresa, lo que permite a la administración aplicar programas correctivos, tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.
- Su análisis se constituye como punto de partida, para proporcionar información relevante acerca de los hechos concernientes a una empresa.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Según el autor Eduardo Jovani García “Definición. Sistema de costos por órdenes de producción. Este sistema recolecta los costos para cada orden o lote físicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta. Los costos que intervienen en el proceso de transformación de una cantidad específica de productos, equipo, reparaciones u otros servicios, se recopilan sucesivamente por los elementos identificables: Materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo” lo que podremos considerar que se basan según las necesidades o requerimientos de los clientes.

La contabilidad de costos es una parte especializada de la contabilidad general de una empresa, ésta nos ayuda a prorratear los valores que implican en el proceso de producción, y de ésta manera determinador los valores reales en su conjunto. El manejo de los costos de producción o prestación de servicios es lo suficientemente extenso como para justificar un subsistema de esta naturaleza. Tal división está encargada de todos los detalles referentes a la administración de costos.

Una definición más formal de la contabilidad de costos indicará que es un subsistema especializado de la contabilidad general de una empresa con cuatro objetivos principales:

1.- Determinar el costo de los inventarios de los productos fabricados, tanto a nivel unitario como a nivel global, con el propósito de presentar el Balance General.

2.- Determinar el costo de los productos vendidos o de los servicios prestados, con el fin de poder calcular la utilidad o pérdida en el período respectivo y preparar el Estado de Resultados.

3.- Dotar a la gerencia de una herramienta útil para la planeación y el control sistemático de los costos de producción o prestación de servicios.

4.- Servir de fuente de información de costos para estudios económicos y decisiones especiales relacionados principalmente con inversiones de capital a largo plazo, como reposición de maquinaria y equipo, expansión de planta, fabricación de nuevos productos y fijación de precios de venta, entre las consideraciones más relevantes.

Para alcanzar los objetivos de la contabilidad de costos se deben seguir una serie de normas y procedimientos contables que se consolidan en los denominados sistemas de costos. El sistema de costos no es más que el control minucioso de los valores que incluyen en el producto terminado y que por varias formas de controlar el proceso productivo es de gran utilidad.

La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

Los objetivos de la contabilidad de costos son:

- Generar informes para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.
- Valuar los inventarios.
- Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.
- Ofrecer información para la toma de decisiones.
- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
- Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor. (Padilla, 2008)

Dependiendo de "cómo" se acumulan los costos para costear la producción, los sistemas de costeo se clasifican en:

a. Costeo por órdenes:

Un sistema de costeo por órdenes, proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto, que pasa 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, en su mayoría 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. Algunas características de los sistemas de costeo por órdenes, son:

- Se acumulan por lotes
- Producción bajo pedido específico
- No se produce normalmente el mismo artículo. Ejemplo: Oficina contable, editoras, constructoras, consultoras, envases.

b. 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 procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos, los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Entre las características de los sistemas de costeo por procesos se pueden mencionar: (Padilla, 2008)

- Se acumulan por departamento
- Producción continua y homogénea

Ejemplos: enlatados, refrescos, medicinas, cubetas, juguetes, pantalones, maquillaje.

1.3.1.1 Clasificación del costo.

Dependiendo del tipo de proceso administrativo de que se trate y del tipo de toma de decisiones que se quiera realizar, los costos de acuerdo con la función en la que incurren, se clasifican en:

- a) Costos de Producción:** Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados, y se subdividen en: costos de materia prima, mano de obra e indirectos de fabricación.
 - **Costos de materia prima:** Son los costos de materiales integrados al producto. Ejemplo: la carne para los embutidos.

- **Costos de mano de obra:** Son los costos que intervienen directamente en la transformación del producto. Ejemplo: Sueldo operarios, maquinistas.
 - **Gastos indirectos de fabricación:** Son aquellos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y mano de obra directa. Ejemplo: servicios básicos, mantenimiento de los equipos, depreciación.
- b) Costos de distribución o venta:** Son los que incurren en llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor o puntos de distribución. Ejemplo: transporte, publicidad, comisiones, etc.
- c) Costos de administración:** Son los que se originan en el área de administración (sueldos, teléfono, oficinas generales, etc.). Esta clasificación pretende agrupar los costos por funciones, lo que facilita el análisis que se hiciera de cada una de ellas.
- d) Costos de financiamiento:** Son los que se origina por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

De acuerdo a su identificación con una actividad, departamento o producto, se clasifican en:

- a) Costos directos:** Son lo que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto: Ejemplo: sueldo del gerente de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas; costo de rollos de papel que se utiliza en la fabricación de cuadernos y libros.
- b) Costos indirectos:** Es aquel que no se puede identificar con una determinada actividad. Ejemplo: la depreciación de la maquinaria, sueldo de la secretaria del departamento de producción con respecto al producto. (Ramirez Padilla, 2008, pág. 121)

Los costos son fundamentales para la administración, no solo para la valoración de los inventarios, sino para la planeación, toma de decisiones y control, que forman parte del proceso administrativo de la empresa.

El análisis de los costos y su comportamiento, es altamente relevante en una empresa, porque sin ello, no se podrían generar estrategias que le permitan agregar valor y ser más competitivas y permanecer en el largo plazo.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Está direccionado a prever el control dentro del proceso productivo en el desembolso de valores excesivos a los planificados para el logro de objetivos en la producción y posterior a la venta. Es decir no ser permisibles en cuanto al incremento de precios o gastos para la obtención del producto terminado en una orden de trabajo. En el caso presente no se considerará el volumen de producción sino más bien el costo frente al margen de utilidad, por lo que la empresa a la que nos vamos a referir en el presente trabajo de tesis, es la que se considera su productividad o su ejecución de productos en órdenes según las necesidades requeridas por los clientes.

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos.(Rincon, 2013)

El modelo o relación costo-volumen-utilidad y la planeación de utilidades confiables requieren del estado de resultados con base en el comportamiento de los costos en relación con la actividad de ventas. Dentro del desarrollo del estado de resultados variable surge el concepto margen de contribución o contribución marginal en lugar de la utilidad bruta en un estado de resultados tradicional, la cual se define como:

Margen de contribución. Es la diferencia entre las ventas y los costos variables, es decir, el producto de restarle a las ventas los costos variables. Es la contribución que hacen las ventas durante un determinado periodo, después de enfrentarle los costos cuyos montos están directamente relacionados con ella, para cubrir los costos fijos y para obtener utilidad. Cuando hay margen de contribución negativo significa que el precio de venta no es suficiente para absorber los costos que son generados en proporción directa, es decir, los costos variables, y por tanto, se genera pérdida y se tendría la necesidad de tomar decisiones en cuanto a la conveniencia de seguir o cerrar, ya que de vender más, más se perdería.(GC Initelabs, 2014).

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

De acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera, la utilidad de operación bajo este enfoque se obtiene de la siguiente manera:

Ventas

(-) Costos variables

(=) Margen de contribución

(-) Costos fijos

(=) Utilidad de operación

Para (Ramírez, 2008), es necesario que al analizar los resultados generados por este modelo se consideren los siguientes supuestos:

- Tanto la función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante.
- Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, la cual trae por consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes.
- Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.
- El cambio de una de las variables no tiene efecto sobre las demás, que se suponen constantes.
- Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y la eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.
- El modelo se basa originalmente en la utilización de una sola línea en la empresa, el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no por conjunto de líneas.

En conclusión, este modelo ayuda a la administración para 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. Las utilidades deberán ser suficientes para aumentar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas Utilidades.

Se considera que a mayor producción es mayor la ganancia, aunque se abaraten los precios, el uso de los costos indirectos en mayor cantidad de productos da un margen de beneficio a considerar en la utilidad final.

1.3.2.1. Precio.

En medio del entorno económico y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por parte de las empresas, ya que si desea permanecer y competir en el mercado, se requerirá igualar ó bajar sus precios respecto a sus competidores.

Son pocas las empresas que pueden establecer sus precios, sin considerar el de sus competidores, como es el caso de productos nuevos sin competencia. La decisión en cuanto al precio, está más enfocada al mercado en el momento que otros productores oferten en el mercado productos similares. Ejemplo: ropa, zapatos, comida, etc. (Padilla, 2008).

Para indicar el precios hay que considera que es el involucramiento de diferentes variables en su asignación; el seguimiento y control en la asignación de precios está definido por los costos más el incremento de la utilidad y de esto un valor relacionado con proveedores similares para la venta.

1.3.2.2. Volumen.

Esta variable depende de diversos factores, como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto a otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, cambios de los gustos del consumidor, entre otros.

Estos factores, obliga a las empresas a realizar estudios de mercado en forma periódica, para conocer la capacidad de demanda de su producto o servicio y en función de ello, planificar las estrategias a futuro. (Padilla, 2008).

1.3.2.3. Costo.

A diferencia de las demás variables, el costo si puede ser controlado por las empresas. Existen varias estrategias para administrar eficientemente el control sobre el costo y reducirlo al máximo posible y al mismo tiempo, hacer eficiente su utilización, de tal forma, evitar que la capacidad ociosa castigue el rendimiento financiero de la empresa. (Ramirez Padilla, 2008).

1.3.2.4. Fundamentos del Modelo costo- volumen – utilidad.

Tanto los costos fijo como variables se utilizan para el cálculo de la utilidad de la empresa, sin hacer distinción expresa de ellos en relación con su comportamiento, pero para la decisiones operativas de la empresa resulta muy útil el presentar la utilidad expresando cuales son los costos fijo y cuales variables.



Grafico 1: Costo - Volumen - Utilidad

Fuente:Padilla, 2008

Hay que considerar que mientras más se ocupen los costos indirectos a varias órdenes de producción, menos se considerarán para el costo total de producción, es decir que va a minimizar en sí el valor final del producto.

1.3.3 Punto de equilibrio.

En el punto de equilibrio, la empresa logra optimizar la generación de bienes y servicios finales, frente a la mejor combinación de los Factores de Producción, para lograr la máxima eficiencia, eficacia, economicidad y efectividad, con unos costos igualmente óptimo. Bajo éste parámetro se podría considerarse nuevas opciones de materia prima, innovación

tecnológica, proyectar nuevos productos o diseños, presentar nuevos métodos de distribución, sustentar nuevas inversiones basadas en el aprovechamiento al máximo del capital en un proyecto determinado. Para obtener el punto de equilibrio además se debe mejorar el control de los costos de producción y que éstos a su vez permitan optimizar las compras, controlar inventarios de materiales y suministros, para reducir desperdicios, y posibles pérdidas por varios conceptos.

El Método de Costos por Órdenes de Producción en el punto de equilibrio, es muy aplicable a aquellas empresas manufactureras que producen de acuerdo a pedidos específicos de los clientes, son:

- Las constructoras, Las productoras de diseño gráfico, industrial, de modas, imprentas y publicitarias en general, Empresas de muebles, tapicerías, y de artículos de cuero,
- Las cartoneras, y de recipientes plásticos,
- Las maquilas en términos generales,
- Las empresas de zapatos, entre otras.

No se debe de olvidar que el punto de equilibrio se maneja principalmente a nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos. Para encontrar el punto de equilibrio se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$PE(\text{unidades}) = CF / (P - CV)$$

Dónde:

P = precio por unidad

CV = costo variable por unidad

CF = costo fijo total

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. (Ingeniería industrial online, 2014)

De acuerdo a (Mejía, 2014), entre los principales indicadores se tienen: 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.

Productividad total = producción total/ insumos totales

Productividad total = producción bruta/ consumo total

Productividad del trabajo: 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.

Productividad laboral = unidades producidas/número de horas hombre

Productividad laboral = producción a precios constantes / # personas ocupadas

Productividad por costos laborales = producción a precios constantes / Gastos laborales a precios constantes.

Productividad técnica: relaciona los niveles de producción obtenidos con la Maquinaria y los equipos utilizados

Utilización de capacidad instalada = Horas utilizadas a la semana/ horas programadas por semana.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Los errores toma decisiones son algo común. La toma de decisiones implica, en un primer momento, elegir entre dos opciones, decidir o no decidir. Si decidimos estamos asumiendo la responsabilidad de nuestros actos y si no decidimos, aunque queramos algo, eludimos esa responsabilidad.

Por otro lado, otros autores (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998) (Sutherland, 1992), citados por (Bonatti, 2014) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y

verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas. Estos son:

a) Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión” Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Es uno de los más llamativos. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio.

b) Axioma de Independencia. Este axioma es el más importante de las teorías normativas. Es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).

c) Efecto de la situación creada. La decisión o no de aceptarla viene determinada por nuestro enfoque mental ya que normalmente se decide para alcanzar el éxito y se evita la decisión cuando queremos eludir el fracaso.

d) Efecto de comprobación. Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Obviamente, esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.

f) Efecto de los “costos irrecuperables” (costos hundidos). Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa.

g) Efecto “Exceso de confianza”. Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.

h) Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor). Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo (de los resultados peores, elijo lo mejor).

i) Hábito de la obediencia. Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo.

j) Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos. Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales.

k) Sesgo de dominancia fáctica. Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio. Por eso se llama “dominancia”.

l) Existencia de estereotipos. Hay varias razones que explican la conveniencia de los estereotipos. No todos son perjudiciales, se aplican a profesionales, técnicos, catedráticos, profesores, vendedores, agentes de bolsa, etcétera, y son útiles ya que a la hora de evaluar, en vez de hacerlo en cada caso individual, nos limitamos a ver su ajuste en más o en menos al estereotipo.

m) Falta de coherencia. Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. Significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción.

n) Analogías con el pasado. Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada.

o) Emociones. Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias.

De lo analizado anteriormente la idea no es eliminar la intuición humana, sino aumentar su poder, eliminando los sesgos perniciosos.

Los instintos deben ser incorporados en el proceso. Pero deben ser sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente en anular las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.(Bonatti, 2014)

Ante lo expuesto anteriormente, podemos dilucidar que la toma de decisiones va de la mano de la administración conjuntamente con las decisiones estratégicas; ¿cómo determinar cuál decisión es la conveniente para la empresa?; mucho se ha hablado de observación premeditada y la relación entre el administrativo y financiero, pues de ello depende que se considere para optimizar los recursos con los cuales la empresa debe tomar sus decisiones.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

¿Cómo emprendemos un nuevo proyecto, o nos guiamos fijamente a los objetivos de la empresa?, hay que considerar que hay diversos factores tanto internos como externos que nos pueden limitar al normal desenvolvimiento de la empresa; por ello, es necesario realizar Análisis situacionales de la Empresa, puesto que será una herramienta más, para ubicarnos en qué circunstancias nos encontramos de producir, competir y sobre todo de mejorar cada día en base a los Objetivos Generales de la empresa.

Hay que destacar, que es una herramienta para toma de decisiones a corto plazo, la misma que coadyuva para ubicarnos correctamente, su denominación es FODA la misma que debemos elaborar al menos cada cuatrimestre, pues éste nos hará visualizar de mejor manera los objetivos basados en la MISIÓN, VISIÓN, VALORES y POLÍTICAS INSTITUCIONALES, y aunque mucho tenga que considerarse los puntos internos de la empresa, también dentro de éste proceso hay que relacionar la realidad nacional e internacional. ¿Cómo afectan éstos puntos?; pues en variadas ocasiones las empresas tienen la tendencia de no hacer un seguimiento de Proyecto de Vida de sus colaboradores (trabajadores), puesto que la inconformidad ha llevado al decaimiento de la producción y en algunos casos graves, a la paralización; la humanización y relación con los trabajadores es un punto muy singular que en la actualidad ha llegado a mejorar el desempeño y producción para bien del conglomerado llamado Empresa.

Los factores nacionales están enfatizados en los gobernantes de turnos y sus medidas económicas y sociales, que sin lugar a duda en más de una ocasión han logrado menguar el florecimiento empresarial. En el Ecuador tras el paso de algunas décadas hemos tenido gobernantes que han afectado grandemente con sus medidas económicas tanto a la población como a la inversión de las empresas, basadas en factores o normas que consideran necesarias para el desenvolvimiento y mejoramiento para la gobernabilidad según el concepto de cada funcionario que esté en el Ejecutivo. Los factores internacionales, están basados en la variación del poder adquisitivo del dólar y en algunos casos del euro, la inflación y de gran manera de las situaciones climáticas que afectan grandemente hoy en día.

2.1. Filosofía institucional.

La filosofía primordial de la institución, es prestar un servicio de calidad y para ello cuenta con un personal especializado y en constante capacitación para un mejor desempeño y cumplimiento de los trabajos para la entera satisfacción de los clientes.

Al ingreso de los requerimientos recibidos de los clientes pasan por el departamento de Ingeniería para ser Diseñados y Seleccionar los materiales adecuados para su respectiva elaboración, una vez terminado el trabajo pasan por un estricto control de calidad para luego ser entregado al cliente implementando las NORMAS DE CALIDAD que se debieren utilizar para cada trabajo teniendo así un acabado óptimo. La entrega de los trabajos, es ejecutado según la actividad a desarrollarse y en común acuerdo al que se haya llegado sea dentro de planta como fuera de ella.

La Filosofía Institucional establece el marco conceptual que representa la identidad, naturaleza y misión de la institución, en sus elementos esenciales; en ella se sustenta su razón de ser y su proyección hacia su entorno. Esto posibilita que la empresa desarrolle su actividad en torno al logro de los objetivos que la propia misión le impone. De esta manera los recursos, organización, pero sobre todo el compromiso de sus miembros, se ordenan teniendo como referencia su filosofía Institucional. La filosofía Institucional al estar difundida, hace posible la identificación de los miembros de la empresa y acrecienta su sentido de pertenencia. (Gómez López, 2005)

2.1.1 Antecedentes institucionales.



Fundada en Guayaquil en el año de 1983 funcionado como Taller Hidalgo, hasta que en el 2005 se formó la compañía DICOMAHÍ S.A., desde entonces es una empresa dedicada al diseño, construcción y Mantenimiento de todo tipo de los productos con estructuras de acero, de las diferentes áreas industriales alimenticia, agrícola, etc.

Su edificio principal está ubicado en las Calles 32 entre El Oro y Vacas Galindo donde han llegado a impulsar un mayor desarrollo adaptándose al tiempo, tendencias y necesidades industriales de nuestro país teniendo siempre la calidad de servicio más actualizada y desarrollada, acorde a exigencias de sus clientes. Lo cual les ha permitido desde hace más de veinte y nueve años obtener la confianza de grandes empresas del sector industrial.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

2.1.2.1 Misión.

Citaremos a Enrique Franklin, en su libro “organización de empresas” el mismo que menciona que la misión “sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible- (<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-cpncepto.htm>)

Ofrecer nuestros servicios en toda plaza que seamos requeridos con sistemas completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles con capacidad de respuesta ante circunstancias no previstas si se llegaran a presentar.

Desarrollar nuevas técnicas y brindar opciones que permitan satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema. (DICOMAHÍ S.A)

2.1.2.2 Visión.

La misión de nuestra empresa es competir continuamente en los procesos de desarrollo de la rama Industrial mediante la tecnología industrial a través de la promoción de actividades innovadoras proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución mutua entre clientes y proveedores. (DICOMAHÍ S.A)

2.1.2.3 Objetivos.

OBJETIVO GENERAL.-Proveer un servicio de calidad al sector industrial y comercial, implementar Certificaciones de Calidad para elevar la confiabilidad de los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-Son varios, entre los cuales tenemos:

- Alcanzar superioridad tecnológica.
- Superar nuestro nivel de servicio en diseño, mantenimiento, calidad, y servicio de industrias.
- Crecimiento anual de carteras de clientes un 25%.

- Tener costos más bajos que la competencia.
- Capturar atractivas oportunidades de crecimiento.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

Basados en la experiencia obtenida desde sus inicios y la manera de solventar los contratiempos, se ha ido estructurando y puliendo un equipo de Profesionales, todas éstas personas que se detallarán a continuación constituyen la organización para el adecuado funcionamiento, son el pilar de la empresa, y son ellos quienes están a carga del manejo y optimización de los recursos con los que cuentan, siendo éstos recursos humanos, materiales, económicos, etcétera; se delegan las actividades de tal manera que se descentraliza basados en sus capacidades lo que permite un comunicación y reacción pronta a los posibles problemas a presentarse.

Ésta estructura es la que ha llevado a elevar los estándares de calidad en lo que respecta a los productos y a la atención que se da a los usuarios, creando un lazo invisible que fortalece la confianza en la entidad.

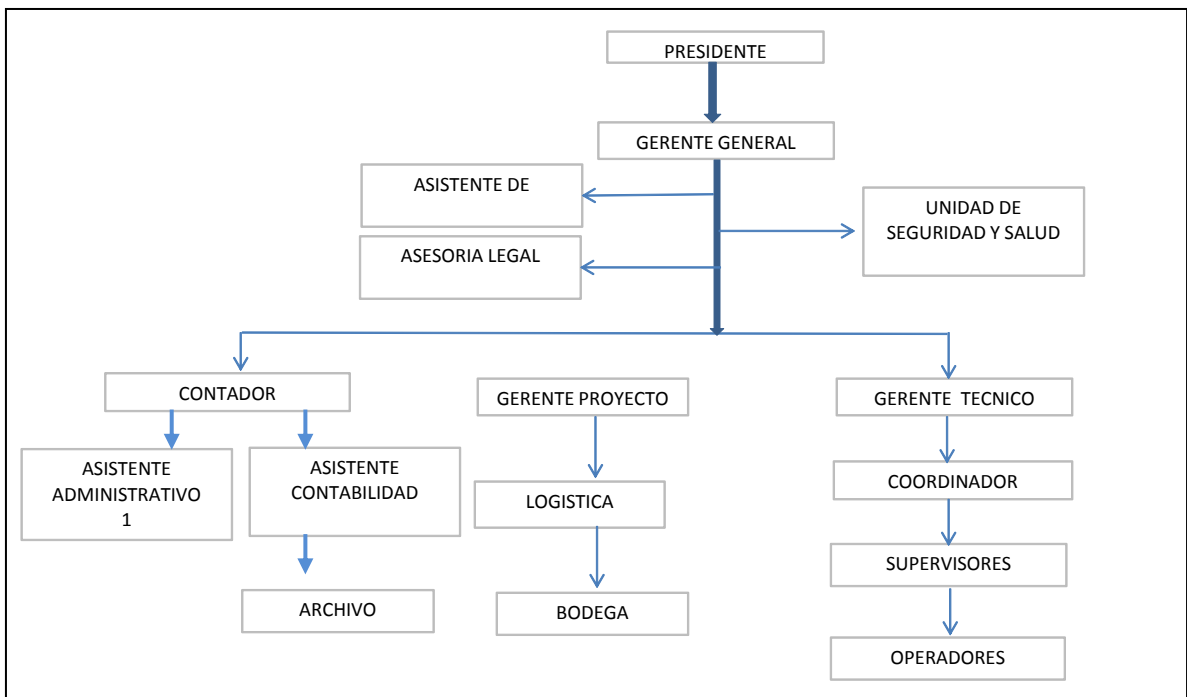


Grafico 2: Organigrama

Fuente: DICOMAH S. A.

2.2.1. CARGOS Y PROFESIONES.

A continuación se detalla el nombre del funcionario, el perfil profesional y el cargo que ostenta dentro de la compañía.

Tabla 1: Cargos y Profesiones

NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO
Miguel Ángel Hidalgo Saldarreaga	Ing. Mecánico Industrial	Gerente General.
Joao J. Hidalgo Saldarreaga	Tecnólogo Industrial	Gerente Técnico.
José Rivas Santana.	Tecnólogo electrónico	Supervisor Eléctrico- Electrónico.
Jorge Cornejo L	Profesión: Tecnólogo Mecánico	Supervisor Técnico.
Stalyn Malavé G.	Ing. Mecánico.	Supervisor de Planta.
Ángel Faican	Técnico Superior.	Jefe de Mecanizado.
Patricio Herrera.	Ing. Eléctrico.	Ing. Eléctrico
Ernesto Alan Cobos Bazurto	Ing. Industrial	Gerente de Proyectos.
Miguel Steeven Hidalgo Santana	Ing. Comercialización y Marketing.	Gerente de Comercialización y Marketing.

Fuente: Dicomahi.S.A.

2.3 Análisis de competitividad.

Infoautónomos, en su sitio web indica...“Analizar a la competencia es paso previo inexcusable si se es emprendedor y se quiere crear una empresa o negocio nuevo. Los objetivos que debes considerar, seis técnicas de análisis de la competencia al alcance de todos y los errores más habituales que se suelen cometer.

- a) Objetivos de un análisis de la competencia.- No importa lo pequeño o grande que sea tu negocio, hay cuatro objetivos que debes tener en cuenta a la hora de plantearte una investigación para estudiar y analizar a tus competidores: Saber dónde y con quién compites realmente: no te fíes de la primera impresión,

siempre conviene profundizar un poco para identificar bien a tus competidores más reseñables y sobre todo para llegar a conocer quién está haciendo las cosas bien, quién no y cuáles son las tendencias del mercado.

Identificar oportunidades de negocio: es difícil pero quizás identifiques un nicho de mercado mal atendido por tu competencia. Detectar elementos en los que diferenciarte: si entras en un mercado donde ya están otros competidores tendrás que ofrecer algo diferente e innovador para que sus clientes decidan irse contigo.

Prever la reacción de tu competencia: la creación de tu negocio puede provocar una reacción de tu competencia, sobre todo si le quitas clientela, por lo que es conveniente tratar de anticiparte y prever su reacción.

- b) Técnicas para el análisis de la competencia.- Te proponemos varios ejercicios que conviene realizar antes de abrir tu negocio como autónomo o PYME. Llevarán algo de tiempo pero no incurrirás apenas en costes externos y pueden aportarte un conocimiento muy relevante del mercado.

Visita a tu competencia: visita a tus principales competidores y realiza una tarea de observación con un guión preparado que incluya todos aquellos aspectos que te conviene conocer. Abre bien los ojos y rellena el cuestionario de forma metódica en cuanto salgas para que no se te olvide nada.

Los elementos a inspeccionar dependerán de cada actividad, aquí tienes una lista de variables para que la adaptes a tu propio estudio

- Precios
- Tráfico de clientes.
- Tipología y perfil de clientes.
- Reputación y satisfacción de la clientela.
- Sistema de venta y distribución.
- Dimensión y aspecto del local.
- Atractivo de la calle.
- Horarios de apertura.
- Antigüedad.
- Número de empleados.

- Presencia de los dueños.
- Proveedores con los que trabaja.
- Ritmo de rotación de existencias
- Capacidad económica.”(Infoautonomos).

En conclusión y luego de revisar lo anterior citado, es indudable la necesidad de analizar la competencia, puesto que no se debe considerar como un rival o una desventaja, sino más bien, como una oportunidad para mejorarnos cada vez, ellos nos van a dar nuevos indicios y nos empujarán a innovar y mejorar nuestras capacidades. La recomendación pertinente estaría basada a la prevención frente a la competitividad de los metalúrgicos en la zona; no se debe restar importancia a la posible mejoría y superación en prestación de servicios y productos por parte de las empresas de similar ámbito comercial.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

Una Matriz de competencia es una herramienta de utilidad en la ejecución de estudios de mercado así como también en la elaboración de la planificación de los negocios.

El siguiente cuadro, es un ejemplo básico para realizar la calificación o valoración de la competencia, éste es citado de Conceptos y Matrices de análisis estratégicos. Con ésta herramienta podemos visualizar la competencia en seis parámetros.

La matriz de análisis de competencia es fundamental para determinar la posición en que se encuentra la empresa en función de la competencia, pues para el desarrollo de la actual matriz se ha tomado como punto de referencia los factores críticos de éxito de la industria para posteriormente ponderar a cada empresa con la finalidad de comparar una empresa de la otra.

Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de perfil competitivo							
INDUSTRIA		DICOMAHI		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Tecnología, usada en el proceso	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Personal capacitado	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Nro. Sedes en el país	15%	1	0.15	2	0.3	1	0.15
Calidad de productos y servicios	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Precios competitivos	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Posicionamiento en el mercado	20%	2	0.4	1	0.2	2	0.4
TOTAL	100%		2.35		2.3		1.85

CALIFICACIÓN: 1 Debilidad mayor; 2 Debilidad menor; 3 Fortaleza menor; 4 Fortaleza mayor

Fuente: Dicomahi. S.A

La Matriz nos focaliza de cierta manera las posibilidades mejorar nuestra tecnología frente a los competidores y a su vez fortalecer la capacitación del personal, esto conllevaría a incrementar los ingresos y posibilidades de sucursales en otras ciudades o regiones a fin de que respaldados por nuestra óptima calidad de productos y servicios estemos de manera competitiva en el mercado. Aquí un parámetro que no se consideró y que hoy es de gran ayuda a una empresa, es la publicidad, puesto que las empresas antes mencionadas se han basado tradicionalmente por su posicionamiento en el mercado, gracias a sus capacidades y experiencia obtenida a través de los años.

Se debe considerar su proyección a futuro tanto en el mercado nacional como internacional, puesto que el cambio la matriz productiva de nuestro país está siendo fomentado por parte del gobierno nacional y hay que respaldarse en ésta observancia por quienes están al frente de la producción nacional.

2.3.1.2. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)

En la actualidad el FODA de la empresa DICOMAHI, está estructurada de la siguiente manera, bajo una previa encuesta relevante.

El análisis FODA es una herramienta que proporciona un buen panorama de la salud general de la empresa. De igual importancia, un correcto análisis FODA ofrece las bases

para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar (Thompson,2008).

Cabe indicarse que se debe utilizar como herramienta dentro de la planificación institucional, pues de ello se puede anteceder a posibles inconvenientes dentro del proceso productivo y éste mismo análisis coadyuvará al mejoramiento técnico y fortalecimiento del personal en sus actividades cotidianas.

Tabla 3: Análisis Foda

 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Óptima relación juventud y madurez del personal operativo 2.- Experiencia en varios procesos empresariales 3.- Transporte en entrega de productos terminados. 4.- Conocimiento técnico del trabajo a realizar.	1.- Personal de compras maneja conocimientos técnicos bajo. 2.- Deficiencia del área de desarrollo humano. 3.- Existe una cultura baja de trabajo en equipo. 4.- La presencia del contador es variable.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.- Mejora de beneficios de la compañía. 2.- Implementación de normas ISO. 3.- Administración competitiva, en herramientas, equipos laboratorio eléctrico - electrónico	1.- optimizar la relación entre la experiencia y la juventud para mejora los beneficios. 2.- Personal operativo comparte experiencia en procesos empresariales 4.- Entrega de productos a domicilio, genera aceptación y por ende beneficios.	1.- Capacitación en adquisiciones y procesos como proveedores del estado. 2.- Regularizar los procesos contables, con personal de planta. 3.- Capacitación al personal nuevo en el proceso de actividades según el área.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1.- Equipo informal 2.- Falta de valores éticos 3.- Competencia desleal	1.- Informalidad pone en riesgo asimilación de conocimientos empíricos. 2.- Falta de valores éticos, propenso de error en procesos administrativos. 3.- Competencia desleal, desestabilización en procesos empresariales.	1.- Direccional al personal en valores éticos y morales al momento de la capacitación técnica en relación a labores a desempeñar. 2.- Regularizar el personal de planta.


Fuente: DICO MAHI S. A.

Los factores detallados a continuación están basados en la siguiente matriz, la misma que hace relación intrínseca, en base a las condiciones de la empresa y sobre todo bajo el Análisis Situacional de la empresa, no hay que olvidar que indudablemente también se debe observar para la toma de decisiones el Análisis de Competitividad frente a los adversarios comerciales:

2.3.2.1. Matriz de Factores Internos.

La matriz de factores internos EFI, indica una ponderación de las fortalezas y las debilidades para determinar que tan bien se encuentra la empresa en función a estos factores. Los resultados que arrojó la matriz indican un resultado de 3,1 lo que es positivo ya que se encuentra sobre la media con 0,6 puntos por lo que es necesario aprovechar estos factores para posicionar la marca en el mercado.

Tabla 4: Matriz de valoración



		FACTORES INTERNOS									
		DEBILIDADES				FORTALEZAS					
		D1	D2	D3	DN	F1	F2	F3	F4	Fn	
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	A1	Cuadrante IV Mini-Mini (DA) Minimizar las debilidades para minimizar las amenazas				Cuadrante II Maxi-MINI (FA) Maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas				
		A2									
		An									
	OPORTUNIDADES	O1	Cuadrante III Mini-Mini (DO) Minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades				Cuadrante I Maxi-Maxi (FO) Maximizar las fortalezas para maximizar las oportunidades				
		O2									
		On									

Fuente: **DICOMAHI S. A.**

En juicio al mismo, se puede indicar que en lo que respecta a las Fortalezas y Oportunidades, están muy por encima de los posibles declives que pueda tener la empresa.

Es así que consideramos que los puntos 1 y 2 de las Debilidades se solventarán con capacitación y participación dentro de los procesos de adquisición y manejo, guiados en una inducción generalizada de las actividades de la empresa de manera pormenorizada. El

incremento en el presupuesto para capacitación es una necesidad inherente al cual no se le puede dejar en el olvido.

En lo que respecta del trabajo en equipo, se considera charlas motivacionales y estado de seguridad laboral, basados en la Constitución y las nuevas normas aplicables dentro del Código de Trabajo expedido por el Ministerio de Relaciones Laboral, para que de ésta manera sean un fuerte para los trabajadores y por ende de la empresa. El condicionamiento de desempeño del encargado de Contabilidad estará direccionado a objetivos unificados de la institución, ya que la unificación de esfuerzos tanto de la parte administrativa como de la parte que concierne al financiero por lo que deben coordinar y consensuar acciones para la toma de decisiones a corto plazo.

Bajo las indicaciones de los párrafos anteriores las Oportunidades indudablemente mejorarán a mejorar los beneficios de la compañía. La gerencia se ve seriamente comprometida al logro de las indicaciones para de ésta manera no decaer en el desempeño, sino más bien mejorarlo en todas sus metas propuestas.

2.3.2.2. Matriz de factores externos.

Esta matriz evalúa los factores económicos, competitividad, social entre otras, para de ésta manera elaborar un estudio, los mismos que evaluarán tanto a la competencia próxima como a la propia empresa, el ponderado más alto es el que se considera en el mercado de la ciudad según cual se desenvuelva la compañía.

Primeramente se realiza una lista de parámetros a valorar, para de ésta manera hacer la investigación y ponderar los resultados obtenidos; hay que identificar a los potenciales competidores para considerarlos en la valoración y aún más, está el análisis de la competencia y la comparación frente a Dicomahi S. A. Para la determinación de la matriz detallada a continuación se han seguido juicios intuitivos los cuales nos representan de una manera clara frente al resto de los competidores. A continuación una ilustración de la valoración realizada:

Tabla 5: Matriz de valoración Competencia Externa

				COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Participacion en el Mercado	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de Precios	0.2	1.5	0.3	3	0.6	1	0.2
Posicion Financiera	0.4	3	1.2	3	1.2	2	0.8
Calidad de Producto	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Lealtad de clientes	0.1	3.5	0.35	2.5	0.25	2.5	0.25
TOTAL	1		2.85		2.75		1.85

Fuente: Dicomahi. S.A.

2.3. Análisis de Costos de producción y venta.

Bajo la idea de clarificar la inversión económica en que se incurre durante el proceso de la obtención de un producto terminado, listo para la venta; se debe realizar un Análisis de Costos de Producción y Venta.

El campo en donde la contabilidad de costos se ha desarrollado más ha sido el industrial, o sea, el campo relacionado con los costos de fabricación de los productos en las empresas manufactureras. Pero para lograr todos sus objetivos, la contabilidad de costos sigue una serie de normas y procedimientos contables que son los que constituyen los sistemas de costos; los cuales pueden ser: sistemas de costos por procesos y sistemas de costos por órdenes de producción.

Citamos a Gabriel Izurieta, quien indica en referencia al Análisis de Costos de Producción y Venta "En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer una empresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia.

Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia."(Izurieta).

Hay que destacar que el direccionamiento al momento de ejecutar la inversión para una determinada Orden de Trabajo se le considera muy meticuloso, puesto que los gastos que se incurren afectarán al margen de utilidad de la obra en la cual se está trabajando. En conclusión no hay que escatimar esfuerzos por el control, esto llevaría a un leve pero aletargado incremento del Costo de Producción del producto a entregar.

Se recomienda supervisar por la parte financiera los costos a ejecutarse y al operativo la optimización de los recursos materiales para disminuir los riesgos de pérdidas en la producción, algunas empresas no le consideran importante, pero sin lugar a duda el ahorro y la prevención de gastos innecesarios es una clave para ampliar el margen de utilidad.

En la determinación de los costos se asumen varios objetivos, entre ellos podemos considerar la Valuación de Inventarios, Toma de Decisiones, Análisis de Eficiencia; para ello hay que tener claro lo que concierne a Costo y Gasto, a continuación presentamos en breve un cuadro de manera sencilla que lo estructura Wilson Velasteguí, docente de la ESPOCH.



Grafico 3: Diferencia entre Costo y Gasto

Fuente:Velastegui

En definitiva, el egreso de dinero, bien o servicio que se incluye dentro del producto terminado como tal, se lo denominará Costo y el egreso de dinero, bien o servicio que no se considere dentro del producto terminado se lo considerará como un gasto, ya que no se le prorrateará ni se le agregará al producto terminado.

Podemos citar varios autores con variados conceptos pero al final nos dirán lo mismo, es evidente que la manera de interpretar para cada autor, empresa o encargado del área administrativa-financiera será la de salida de dinero en el financiamiento de la ejecución de un proceso de producción.

2.4.1 Estructura de costos.

En el punto anterior hemos visualizado la palabra Costo y Gasto, de tal manera que evitaremos confundir entre ellas, pues es así que los Costos a su vez se pueden clasificar de variadas formas, pero para ello se presentarán dos autores que no tiene mayor similitud que la de clarificar valores en el proceso de producción., y aunque ya tenemos claro entre costo y gasto, nuevamente en las presentaciones citadas siguientes tendremos una visión distinta de dos autores. Pero para ello vamos a agregar que la Contabilidad de Costos es una parte especializada de la contabilidad general de una empresa industrial. La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa como para justificar un subsistema dentro del sistema contable general en cargo de todos los detalles referentes a los costos de producción.

Adicionalmente nos ayuda a proporcionar información relativa al costo de producción de los bienes manufacturados por la entidad y en consecuencia, determinar las utilidades o pérdidas y el valor del inventario. Es una herramienta útil para el Control Interno de las operaciones de la entidad, mediante informes de Control de Materiales, Mano de Obra y Carga Fabril, formulación de políticas de reducción de costos mediante la identificación de “costos controlables” (Hay que considerar un ejemplo simple el desperdicio de materia prima), la definición de los principales centros de costos, líneas de mando consistentes y la fijación estándares de Costos de Producción elaborados conjuntamente con las partes involucradas. Sin menos cavar que sirve de base para la realización de las funciones administrativas (En lo referente a presupuestos, fijación de precios, elaboración de cotizaciones, control de calidad, reducción de costos y gastos, verificación de cumplimientos de metas u objetivos) en ello incurre el control antes, durante y después del proceso de producción.



Grafico 4: Tipos de Costos
Fuente (ASTROS)

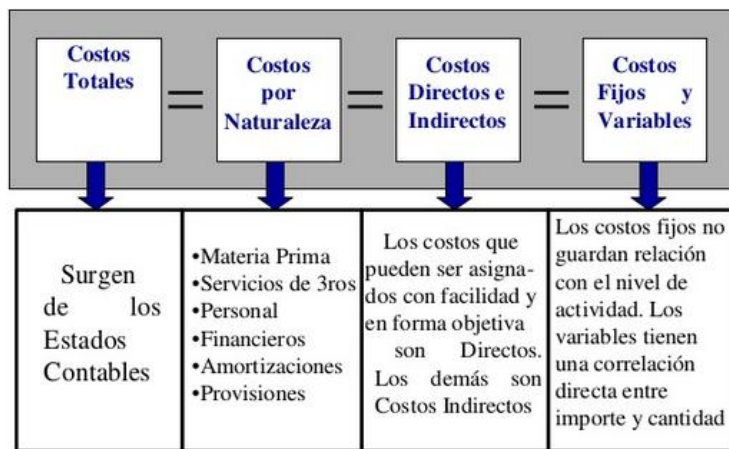


Grafico 5: Detalle de tipo de Costos
Fuente: Velastegui

La empresa DICOMAHÍ, estructura sus costos por Orden de Producción, es decir suma los valores del Material Director, Mano de Obra Directa, Costos Directos de Fabricación. Adicionalmente considera los Materiales Indirectos, Costos Indirectos de Fabricación; pero he aquí el dilema de algunos contadores y la pequeña complicación al prorratear los denominados Costos Fijos y los Costos Variables.

Al igual que los Costos Directos e Indirectos; al considerarse los costos la empresa sin duda, busca una gestión eficaz de tal manera que facilite su registro y asignación según la Orden de trabajo que le corresponda y aún más para la pronta toma de decisiones en función de las prioridades de la organización. No hay que dejar a un lado que contribuyen a la tarea de la competitividad; el orden que se debe llevar el uso de los materiales y de alguna manera transparentar los procesos y el uso de materiales, que es situación preocupante de toda empresa el uso indebido de materiales.

La asignación de Gastos en una situación muy compleja, por ello indudablemente hay que considerar los costos para focalizar de mejor manera el progreso interno de la empresa y además respaldar la imagen externa hacia nuestros clientes y competidores.

Como en algunos casos no logramos asimilar o diferenciar los Costos, citamos “Costos Directos e Indirectos. Costos Directos” son específicamente identificables con un objetivo final de trabajo que directamente promueve la misión de una organización. Se han incurrido en ellos al fomentar la misión de una organización y se los encuentra frecuentemente como costos de actividades directas en: un proyecto, un servicio que una organización realiza para generar ingresos, o alguna otra actividad directa de la organización.

Costos Indirectos son costos en común -costos conjuntos- que no son fácilmente identificables con objetivos finales. Los costos indirectos benefician - aunque indirectamente- a los financiadores que trabajan con la organización. Son ejemplos de costos indirectos: el costo de la gerencia, las funciones de investigación y desarrollo, costos de oficina, TICs2, costos financieros, costos administrativos, de personal y capacitación.

De acuerdo a su administración los costos directos pueden ser clasificados a nivel de departamento, proyecto y actividad, contrario a los costos indirectos, que son clasificados a nivel institucional. Como una regla general, los costos directos pueden ser tratados como indirectos si una organización lo tiene definido así en sus políticas, siempre que el monto no sea significativo (inmaterial) y que exista un tratamiento consistente.”.(ABREU).

La empresa DICOMAHÍ, usa ésta metodología, la misma que ya posee en su base de datos valores para plantear en las negociaciones y de tal manera dar un servicio de calidad y a un buen precio. La estructuración de los costos, vienen a estar definidas por su relevancia en el producto terminado, y de allí partiremos para considerarlos en el Costo de Producción al final del Inventario de Productos Terminados, para ello se recomienda la revisión pormenorizada de éstos valores a fin de no caer en la reutilización, gastos innecesarios o aún más en obviar algún valor para totalizar el costo del producto.

Tabla 6: Diferencia entre Costos y Gastos

DIFERENCIA ENTRE COSTOS Y GASTOS	
COSTOS	ES UN SACRIFICIO ECONÓMICO O DENOMINADO EN ALGUNAS OCASIONES INVERSIÓN, QUE DEMANDA A LA ADQUISICIÓN DE UN BIEN O DE UN SERVICIO CON UTILIDAD ECONÓMICA PARA LA EMPRESA.
COSTOS NO CONSUMIDOS	SI LOS COSTOS ESTÁN ASOCIADOS A LA OBTENCIÓN DE INGRESOS FUTUROS O A EVITAR SACRIFICIOS FUTUROS, ÉSTOS SE DENOMINARÁN ACTIVOS O COSTOS NO CONSUMIDOS PARA LA EMPRESA.
COSTOS CONSUMIDOS	NO SE PUEDEN CONSIDERAR ACTIVOS, PUESTO QUE ÉSTOS HAN SIDO CONSUMIDOS Y QUE SE CONSIDERARÁN GASTOS PARA LA EMPRESA.

Fuente:Velasategui

2.4.1.1 Materia Prima Directa.

La materia prima es cada una de los materiales que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la misma naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo. En nuestro caso la materia prima está relacionado con la industria metalúrgica, es así que se encuentran como Materia Prima los metales que están presentes en el 99.9% de su estructura o producto terminado para la entrega.

2.4.1.1. Materia Prima Indirecta.

Es aquel material que forma parte del producto terminado, pero que no lo identifica y que en muchas oportunidades representan una pequeña cantidad o también un valor monetario de pequeño monto.

2.4.1.2. Costos de producción y venta.

El análisis de los Costos de Producción y Venta, tienen gran ventaja frente a la toma de decisiones de una empresa, puesto que ayuda a visualizar la inversión frente a la utilidad en forma pormenorizada y detallada, a continuación un ejercicio de cada uno de los productos, ejecutado en diciembre del año 2014.

Tabla 7: Clasificación de Material directo e Indirecto

MATERIALES	SELECCIÓN	COSTO UNITARIO
Tubo 2", hierro	Directo	\$ 6.35
Plancha, hierro	Directo	\$ 64.75
Plancha corrugada hierro	Directo	\$ 58.92
Electrodos 60/11	Indirecto	\$ 1.50
Disco de pulir	Indirecto	\$ 7.00
Disco de corte	Indirecto	\$ 5.00
Malla electrosoldada	Directo	\$ 7.68
Tubo, galv. 1-1/2"	Directo	\$ 6.35
Pernos acero, 4"	Indirecto	\$ 0.50
Pintura antic. gl.	Indirecto	\$ 21.00

Fuente: DICOMAH S. A.

En lo que corresponde a los costos de Mano de Obra, se detalla la nómina en referencia al personal o a los trabajadores que incurren con la producción.

Tabla 8. Rol de pagos

CARGO	INGRESOS					TOTAL INGRESOS	EGRESOS			TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR
	SALARIO BASICO	APORTE PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES		APORTE PERSONAL 9.45%	ANTICIPOS	BENEFICIOS SOCIALES		
AUXILIAR SOLDADOR	600.00	72.90	50.00	28.33	25.00	776.23	56.70		103.33	160.03	543.30
ELÉCTRICO	450.00	54.68	37.50	28.33	18.75	589.26	42.53		84.58	127.11	407.47
ESMERILADOR	550.00	66.83	45.83	28.33	22.92	713.91	51.98		97.08	149.06	498.02
JEFE PRODU	800.00	97.20	66.67	28.33	33.33	1.025.53	75.60		128.33	203.93	724.40
SUMAN	2.400.00	291.60	200.00	113.33	100.00	3.104.93	226.81	0.00	413.33	640.14	2.173.19

Fuente: DICOMAH S. A.

Costo hora promedio es = al Costo Total sobre el No. De Horas

Para calcular el total de horas trabajadas multiplicando el número de las horas laboradas en un día por el número total de días de trabajo. (20 x 8 = 160).

Multiplicamos el número total de horas por el número de trabajadores para encontrar el número total de horas-hombre.

$$\text{CostoHora} = \frac{\text{CostoTotal}}{\text{N}^\circ \text{deHoras}}$$

$$\text{CostoHora} = \frac{776.23 + 589.26 + 713.91}{160}$$

$$\text{CostoHora} = \frac{2079.40}{160} = 13.00$$

El costo de hora promedio es de \$ 13.00

2.4.1.3.1. Costos Directos

Son todos aquellos que se pueden identificar plenamente o asociar a los productos y servicios procesados o ejecutados, también se puede decir que son aquellos valores de los recursos que se incorporan físicamente al producto final y a su empaque. Ambos se comercializan conjuntamente. El costo directo también contempla las labores necesarias para el manipuleo y transformación de dichos recursos.

Los Costos directos se transfieren directamente al producto final y están constituidos por los siguientes rubros.

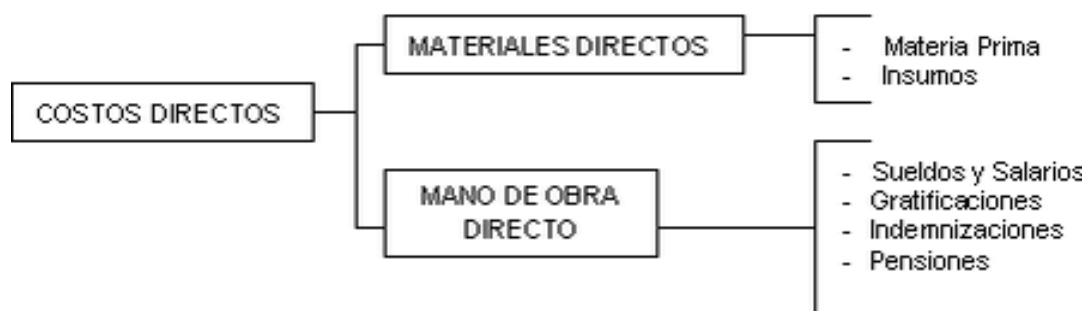


Grafico 6: Clasificación de Costos

Fuente: Padilla, 2008

Tablas de depreciaciones de todos los activos fijos:

Se considera el Método de Línea Recta por la facilidad en su implementación, se supone una depreciación constante, periódica e invariable. Se asume que sufre un desgaste constante al transcurso del tiempo, aunque en ciertas ocasiones no se acopla a la realidad del bien; para su cálculo se considera el valor del bien o activo, la vida útil en años y un

porcentaje de depreciación (en lo que se refiere al porcentaje y años, en las empresas privadas está reglamentado por el SRI para las declaraciones anuales y en las instituciones públicas está considerado por el Ministerio de Finanzas).

SOLDADORA

Precio: \$240,00 Años: 5 Porcentaje: 10% anual

Tabla 9: Depreciación de Soldadora

AÑO	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
0			540.00
1	54	54	486.00
2	54	108	432.00
3	54	162	378.00
4	54	216	324.00
5	54	270	270.00

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

ESMERILADORA

Precio: \$174,00 Años: 5 Porcentaje: 10% anual

Tabla 10: Depreciación Esmeriladora

AÑO	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
0			174.00
1	17.4	17.4	156.60
2	17.4	34.8	139.20
3	17.4	52.2	121.80
4	17.4	69.6	104.40
5	17.4	87	87.00

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

HERRAMIENTAS

Precio: \$420,00 Años: 5 Porcentaje: 20% anual

Tabla 11: Depreciación Herramientas

AÑO	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
0			420.00
1	84	84	336.00
2	84	168	252.00
3	84	252	168.00
4	84	336	84.00
5	84	420	0.00

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Tabla 12: Depreciación Mensual**SOLDADORA**

DEPRECIACIÓN 5 AÑOS		PORCENTAJE 10%
PRECIO	% ANUAL	% MENSUAL
540.00	54	4.50

ESMERILADORA

DEPRECIACIÓN	5 AÑOS	PORCENTAJE 10%
174.00	17.4	145.00

HERRAMIENTAS

DEPRECIACIÓN	5 AÑOS	PORCENTAJE 20%
420.00	84	0.84

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Tabla 13: Depreciación Mensual de Equipos

DEPRECIACIÓN MENSUAL	
SOLDADORA	54.00
ESMERILADORA	17.40
HERRAMIENTAS	84.00
TOTAL DEP. EQUIPOS	155.40

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

2.4.1.3.2. Costos Indirectos.

Son aquellos costos cuya identificación con un objeto de costos específico es muy difícil, o no vale la pena realizarla. Para imputar los costos indirectos a los distintos departamentos, productos o actividades, es necesario, normalmente, recurrir a algún tipo de mecanismo de

asignación, distribución o reparto. Los costos comunes a varios productos, o costos conjuntos, reciben también el tratamiento de costos indirectos.

La composición de los costos de fabricación ha cambiado en los últimos años. Por ejemplo, la proporción de la mano de obra directa, hace años atrás, podía alcanzar hasta el 50% del costo unitario de producción. Actualmente, el costo de la mano de obra puede llegar a ser tan bajo como un 15% del costo de producción unitario debido a la automatización de los equipos, mientras que la proporción de los costos indirectos de fabricación ha ido en constante aumento. Es por ello que los sistemas de costos más modernos prestan mayor atención a los costos indirectos que a ningún otro costo.

Tabla 14: Detalle de Costos Indirectos

CONCEPTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Materia Prima indirecta		
Electrodos 60/11		55.63
Disco de pulir		385.00
Disco de corte		400.00
Pernos acero, 4"		6.00
Pintura antic. gl.		21.00
Mano de Obra Indirecta		
Jefe de producción	1.025.53	
Servicios Básicos		
Luz eléctrica		150.00
Teléfono	35.00	
Servicio de Guardianía	150.00	
Depreciaciones	155.40	
Suministros de oficina		40
Reparaciones		60
Materiales de limpieza		50
Herramientas menores de consumo		55.37
TOTAL	1365.93	1,223.00

Fuente: DICOMAH S. A.

Para determinar los Costos Indirectos se considera la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de CI} = \frac{\text{Total Costos Indirectos Variables}}{\text{Base de Asignación}}$$

$$\text{Tasa de CI} = \frac{1\,223.00}{160} = 7.64$$

La tasa de costos Indirectos es de \$ 7.64

Una de las herramientas adicionales para obtener el costeo es la elaboración de un Cuadro de Costero por Orden de Trabajo, basados en que DICOMAHI S. A., considera valorizar sus costos mediante Ordenes de Producción y así determinar los valores concernientes por cada pedido de sus clientes, lo que determinará de ellos varios aspectos a considerar para la valorización final.

Se detalla a continuación cuadros de costeo por cada Orden de Trabajo generada en el proceso productivo; en la que se evidencia la separación tanto de la Materia Prima, Mano de Obra Directa y los Costos Indirectos implicados para la elaboración de cada uno de los productos.

Tabla 15: Costo de Orden de Producción Nro. 1

CANASTILLAS METÁLICAS PARA CARGA DE PALMA AFRICANA, CAP. 1.50 QQ (90 UNIDADES)					
CLASE DE MATERIAL			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tubo 2", hierro			35	6.35	222.25
Plancha, hierro			14	64.75	906.5
Plancha corrugada hierro			9	58.92	530.28
					1659.03
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
No. HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
32X90 CANASTILLAS METÁLICAS PARA CARGA DE PALMA AFRICANA, CAP. 1.50 QQ	13.00	37429.2	2880	7.64	22013.91
	TOTAL	37429.2	HORAS	TOTAL	22013.91
COSTO TOTAL : 1659,03+2150,40+2448/90 CANASTILLAS METALICAS PARA CARGA DE PLAMA AFRICANA CAP. 1,50 QQ					
COSTO UNITARIO			678.91		

Fuente. DICOMAHI S.A

Tabla 16: Costo de Orden de Producción Nro. 2

CANASTILLAS METÁLICAS PARA CARGA DE PALMA AFRICANA, CAP. 1.00 QQ (75 UNIDADES)					
CLASE DE MATERIAL			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tubo 2", hierro			22	6.35	139.7
Plancha, hierro			8	64.75	518
Plancha corrugada hierro			5	58.92	294.6
					952.3
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
No. HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
24X75 CANASTILLAS METÁLICAS PARA CARGA DE PALMA AFRICANA, CAP. 1. QQ	13.00	23393.25	1800	7.64	13758.69
	TOTAL	23393.25	HORAS	TOTAL	13758.69
COSTO TOTAL : 952,30+2419,20+2754/75 CANASTILLAS METALICAS PARA CARGA DE PLAMA AFRICANA CAP. 1,00 QQ					
COSTO UNITARIO			508.06		

Fuente. DICOMAHI S.A

Tabla 17: Costo de Orden de Producción Nro. 3

JAUJA DE ROCHER (03 UNIDADES)					
CLASE DE MATERIAL			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Malla Electrosoldada			22	6.35	139.7
Tubo, Galvanizado. 1-1/2			8	64.75	518
					657.7
MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
No. HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
12X3 JAUJA DE THERASUIT	13.00	467.87	36	7.64	275.17
	TOTAL	467.865	HORAS	TOTAL	275.17
COSTO TOTAL : 1659,03+2150,40+2448/3 JAUJA DE THERASUIT					
COSTO UNITARIO			466.91		

Fuente . DICOMAHI S.A

2.4.2 Ciclo de producción.

No es más que se refiere al período que se extiende desde la ideación del producto/servicio, hasta su puesta en el mercado y por ende la recuperación de la inversión más la utilidad del ejercicio.

En algunos casos se considera el tiempo que se tardaría en el proceso de fabricación o de dar el servicio, se debe considerar, como es el caso de DICOMAHI S. A., desde la

generación de la Orden, pasando por el Diseño, elaboración del producto, y en algunos casos la aprobación de la obra o del servicio requerido.



Grafico 7: Ciclo de Producción
Fuente: DICOMAHI S. A.



Grafico 8: Diagrama de proceso
Fuente: DICOMAHI S. A.

En ésta ocasión para un mejor entendimiento y considerando que es uno de los conceptos más sencillos y entendible, dice “Si bien, el ciclo de producción define el período en el cual, la empresa (como unidad de producción), mide sus costos e ingresos, no existe una

respuesta única sobre la duración el ciclo de producción, pues con frecuencia hay varias posibilidades respecto a su duración. Un ciclo de producción de 12 meses, por ejemplo, se refiere a un único ciclo por año. Sin embargo, algunas actividades de producción continua (por ejemplo, una fábrica de metal o un taller de prendas de vestir) se adaptan mejor al uso de ciclos de producción más cortos, pues sus gastos e ingresos por lo general se expresan en una base semanal o mensual (salarios del personal, electricidad, pago a los proveedores, etc.), por lo que pueden tener doce ciclos de un mes cada uno, o 52 ciclos de una semana. Por otro lado, una planta agroindustrial puede tener 7 ciclos de un mes por año, dado que, por la naturaleza de su actividad productiva, no operan durante los 5 meses restantes del año. Para el maíz, por ejemplo, puede haber un ciclo de producción anual que dura 4 meses. Mientras que para el tomate, puede haber dos ciclos de producción anuales cada uno con una duración de 3 meses.

A grosso modo, si el Ciclo de Producción, de una empresa mide el período total de producción de una empresa por año, el Ciclo de Producción de la empresa debe ser igual a la Duración del ciclo multiplicada por el número de ciclos.

En la medida que aumenta la competitividad en un mercado caracterizado por un exceso de oferta respecto a la demanda, el recurso a la diferenciación, se transforma en una estrategia empresarial. En este contexto, para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones, necesitarán readecuar el ciclo productivo de sus productos/servicios, tanto a nivel interno como en su entorno inmediato, a través de:

- 1 – Una organización de la producción, que acorte los tiempos de producción (sustituyendo por ejemplo las tradicionales cadenas de ensamblaje, sistemas de fabricación y ensamblaje), para responder así con prontitud a los cambios en la demanda y gestión logística de las existencias en depósito (stocks), disminuyendo los costes operativos de la empresa.

- 2 – Una organización del desarrollo del producto/servicio que abandone la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización (que encarece los costos), para incorporarlos en un diseño integral de los productos/servicios de la empresa. En este sentido, la organización paralela de diferentes fases del desarrollo, junto con la integración del desarrollo, la producción y la comercialización (concurrentengineering) del producto/servicio, permitirán disminuir los tiempos de desarrollo, pudiendo fabricar y comercializar los productos/servicios de la empresa con mayor eficiencia y facilidad.

3 – Una organización de las relaciones de suministro que permita a la empresa reducir la profundidad de fabricación y concentrarse en la especialización y diferenciación de sus productos/servicios. La reorganización del suministro a través de la introducción de sistemas de producción "justo a tiempo" ("Just-in-time"), o de una reorganización de la pirámide de subcontratación, o a través de la reducción en el número de proveedores directos, afectarán la competitividad de la empresa.

Al integrar estos tres planos (de manera creativa), la empresa, genera un nuevo enfoque en su dinámica organizativa que le permite responder más eficientemente a las demandas de nuevos clientes, con nuevos productos con ciclos de vida más cortos.

Esta capacidad de integración y transformación del ciclo de producción, está sujeta a que las organizaciones cuenten con los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia y la cultura empresarial para abordar los cambios.”.(EMPRESARIAL).

En conclusión hay que delimitar el ciclo de producción de una empresa a fin de que no se obvие partes de consideración como es el Control de Calidad, que cada uno de los profesionales pone en su respectiva área de desempeño. Como recomendación es que cada uno de los participantes de éste ciclo de producción deben estar en óptimas condiciones, por ello la capacitación recurrente del personal es imprescindible para elevar los niveles de perfeccionamiento en toda entidad, y por ende del servicio que se presta al usuario de la empresa.

2.4.3. Indicadores de producción.

En un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos los Indicadores de Producción, dado que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua bajo un esmerado control en los procesos; además, de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos, es decir que va a indicarnos para una toma de decisión pronta y dando la alternativa para corregir los posibles riesgos a enfrentarse. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - Ventas) y la cantidad de recursos utilizados.

Para respaldarnos de una mejor manera, hay que revisar los índices de productividad, que detallamos a continuación.

La implementación de indicadores de gestión dentro de un sistema de producción es de importancia para la ejecución de procesos productivos, dado que permiten el cumplimiento de ciclos de optimización continua, es algunos casos se los considera parámetros de viabilidad de procesos. El índice productivo en un proceso de producción es el valor determinado entre el resultado del sistema productivo versus la cantidad de recursos utilizados; en el mejor de los casos es una definición aritmética.

Como conclusión y recomendación, se puede indicar que de ésta manera podremos ubicar valores, para que el área Financiera y Administrativa, tengan una herramienta que juntos a sus capacidades, dilucidarán cuál es la decisión a tomar, de tal manera que se logre eficacia en el proceso administrativo, financiero y sobre todo el productivo.

PL	= Productividad laboral
Unidades producidas anuales	= anuales producidas
Nro .H.	= Número de horas
PI	= $\frac{2016}{816}$
PI	= 2.47

Podemos decir que por cada hora de producción se producen 2.47 unidades

2.4.3.1. Aplicación de Razones Financieras

Para el respectivo análisis financiero de la empresa DICOMAHÍ S.A. se aplicara las razones financieras en base a los estados financieros realizados con fecha 31 de diciembre del 2104, mediante los cuales nos permitirán interpretar y conocer el movimiento económico de la empresa antes citada.

2.4.3.1.1. Capital de trabajo.

El capital de trabajo decimos que es la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad a corto plazo, con esta razón podemos demostrar la liquidez de la compañía en relación con las ventas.

Para realizar el análisis de liquidez corriente utilizamos la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{67.007,00 - 18.00.00}{137.282,38}$$

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{49.007,00}{1388378.29}$$

$$\text{Razón de capital de trabajo} = 3,57\%$$

Luego de realizar los respectivos cálculos la razón de capital de trabajo es de 3.57%, porcentaje que representa la liquidez que tiene DICOMAH S.A. En relación a sus ventas.

2.4.3.1.2 Razón de rotación de activos

Es una de los indicadores financieros que le permite a la empresa saber que tan eficiente es en la administración y gestión de activos.

No es por demás mencionar que debemos conocer el nivel de rotación de activos ya que esto nos permitirá detectar falencias e implementar medidas para maximizar los recursos de la empresa.

La rotación de activos se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivoFijoNeto}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{1.388378.29}{80.960.00}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = 17.15$$

Luego de realizar el debido proceso tenemos como resultados que es de 17.15 muestra el volumen de las ventas generadas por cada dólar que tenemos en libros de los activos fijos. La rotación de activos fijos por lo general siempre se va a mantener con índices bajos en relación a los activos totales

2.4.3.1.3 Razón de apalancamiento

El apalancamiento financiero es la razón entre la deuda y el capital, es decir nos ayuda a evaluar el grado que la empresa está usando el dinero prestado.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{DeudaTotal}}{\text{TotaldeActivos}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{53.000,00}{80.960,00}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \mathbf{0.65}$$

Esta razón dice que los acreedores proporcionan 65 centavos de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas, lo que quiere decir que el 65% de los bienes de la empresa están financiados con deuda y el 35% restante proviene del capital de los accionistas.

Teóricamente si la empresa tuviese que liquidarse en este momento, los activos tendrían que venderse por una cantidad neta de 0.65 centavos por cada dólar antes de que los acreedores tuvieran las pérdidas.

Generalmente a los acreedores les gusta que esta razón sea baja ya que mientras más baja sea la razón más alto es el nivel de financiamiento de la empresa y mayor será el nivel de financiamiento aportado por los accionistas y será mayor el margen de protección de los acreedores en el caso de una disminución de los activos o pérdidas totales.

La razón de deuda de la Empresa DICOMAHÍ S.A. Es de 0,65, la misma que formula el nivel de endeudamiento que mantiene con relación a sus activos.

Es de considerar que este ratio mantiene un estándar deseable de 1, sin embargo se considera que esta razón podría variar entre 0 e infinito. El resultado obtenido analiza que la Empresa cuenta con suficientes activos para enfrentar y respalda el total de la deuda adquirida para poner en marcha el negocio. (EMERY, FINNERTY, & STOWE, 2000)

CAPÍTULO 3

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DICOMAHÍ S. A.

3.1 Análisis de rentabilidad de los productos

Focalizados en la rentabilidad frente a la oferta del producto y servicio prestado, tenemos que saber el total de unidades producidas, el costo unitario y el precio de venta por cada uno.

Tabla 18: Costo Unitario y unidades producidas

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO
Canastilla Metálica con capacidad de 1.50 qq	780.75	678.91
Canastilla Metálica con capacidad de 1.00 qq	584.21	508.06
Jaula de Rocher	536.95	466.91

Fuente: Dicomahi. S.A

Seguidamente elaboramos el siguiente cuadro para reflejar la rentabilidad por producto que produce la empresa DICOMAHÍ S.A.

Tabla 19: Análisis de Rentabilidad de productos

PRODUCTOS	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	JAULA DE ROCHER	TOTAL
VENTAS 100%	843.209.53	525.838.56	19.330.20	1.388.378.29
COSTO DE PRODUCCION	733.225.68	457.250.93	16.808.87	1.207.285.47
CONTRIBUCION MARGINAL	109.983.85	68.587.64	2.521.33	181.092.82
PARTICIPACION	60.73%	37.87%	1.39%	100.00%
CONTRIBUCION MARGINAL PONDER.	66.796.95	25.977.09	35.10	
COSTOS FIJOS TOTALES	1.223.00	1.223.00	1.223.00	3.668.99
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	742.77	463.20	17.03	1.223.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	109.241.09	68.124.44	2.504.30	179.869.83

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Como podemos observar a simple vista, el costo de producción por una cantidad menor del mismo producto, eleva su precio, puesto que éste al ejecutarse con el mismo requerimiento de Mano de Obra, eleva sus valores significativamente; es decir, que a mayor cantidad de

producción su costo tendrá una relativa baja y por consecuencia un beneficio elevado en referencia a una producción de menor cantidad.

En conclusión el Costeo de la producción, nos reflejará el valor real del producto, para de ésta manera tener conocimiento del valor realmente invertido. Se recomienda en éstos casos dar a conocer al cliente o usuario, la diferencia relativa al producir una mayor cantidad frente a los gastos y costos incurridos en el proceso productivo.

Hay que considerar que la empresa, toma un proceso directo al momento de costear, puesto que lo realiza por cada Orden generada, por lo que obtienen los valores directos y prolijos en la ejecución de la obra o del proceso de producción. La empresa DICOMAHÍ S. A., se reserva datos relevantes sobre productos que ofrece y valores inmersos en ellos, por lo que se presenta el cuadro anterior para focalizar proceso en la obtención de costeo por cada Orden de Trabajo. Aunque no se estructura de una manera detallada, se considera valores relevantes que inciden grandemente para la determinar la rentabilidad o utilidad en el proceso de producción.

3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.

Como pudimos observar, la relación Costo – Volumen – Utilidad, nos puede dar una pauta para la mejora de servicios hacia nuestros clientes y ponernos en cierta ventaja frente a la competencia, los cuadros anteriores, serán una herramienta para la toma de decisiones para que el Gerente de Proyectos, tome la iniciativa en la optimización de los recursos, tanto de materiales como del Talento Humano con que cuenta la empresa.

La diferencia la podemos visualizar en el siguiente fragmento del proceso de cálculo anteriormente elaborado, para ello consideraremos la inversión, los gastos y por último el porcentaje de utilidad por cada uno de los productos.

3.2.1. Punto de equilibrio en valores

En el siguiente cuadro reflejamos un detalle de costos y precio de venta de los productos detallados a continuación.

Tabla 20: Precio de venta al Público

ITEM	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	JAULA DE ROCHER
PRECIO 100%	780.75	584.27	536.95
COSTO	678.91	508.06	466.91
MARGEN DE CONTIBUCION	101.84	76.21	70.04

Fuente: DICOMAHI S. A.

Para realizar la fijación de precios, consideramos el análisis que se efectúan a los costos fijos más los costos variables y la previsión del total de venta de la Orden de Producción.

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

Costos directos de Fabricación + Margen de Inversión = Precio de venta.

Como la empresa maneja 3 líneas de producto, es necesario determinar el porcentaje de participación de cada producto en el mercado, podemos decir que la participación en el mercado representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado.

A continuación podemos ver los porcentajes en el siguiente cuadro.

Tabla 21: Participación por productos

ITEM	UNIDADES AL MES	% produccion
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	90	53.57%
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	75	44.64%
JAULA DE ROCHER	3	1.79%
TOTAL	168	100.00%

Fuente: DICOMAHI S. A.

En la presente figura se puede apreciar de mejor manera los porcentajes de participación en el mercado de las ventas por producto.

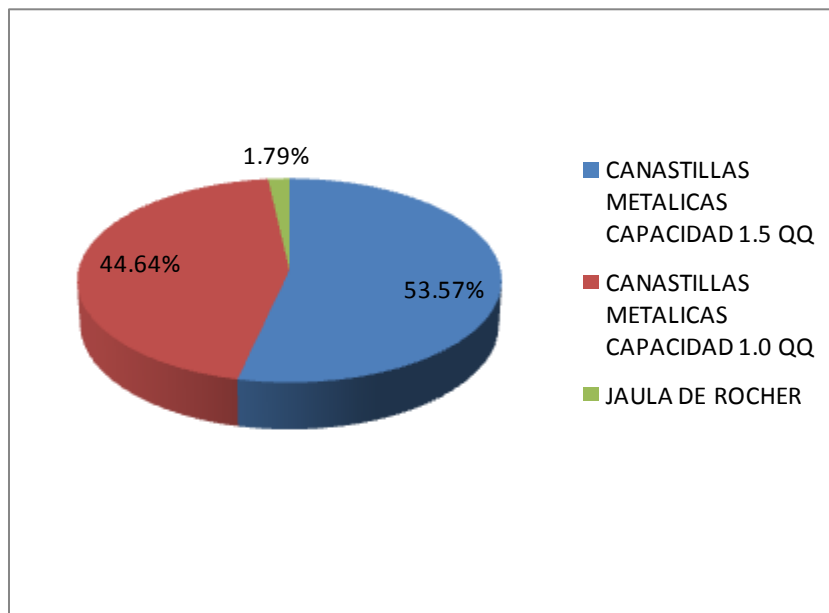


Gráfico 9: Diagrama de abastecimiento
Fuente: DICOMAHÍ S. A.

El margen de contribución es la diferencia entre el volumen de ventas y los costos variables.

En la siguiente tabla se procede a realizar la ponderación del margen de contribución de cada línea de producto con los porcentajes de participación ponderado.

Tabla 22: Ponderación Margen de Contribución

ITEM	MARGEN ORIGINAL	%	GLOBAL
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	101.84	53.57%	54.56
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	76.21	44.64%	34.02
JAULA DE ROCHER	70.04	1.79%	1.25
TOTAL		100.00%	89.83

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Una vez que hemos obtenido el margen de contribución unificando todos los productos elaborados se realiza la fórmula para los cálculos del punto de equilibrio.

$$PE = \frac{\text{CostoFijoMensual}}{\text{MargendeContribucion}}$$

$$PE = \frac{1517,55}{88.72}$$

PE 17.10 unidades producidas en el mes

PE 205.26 unidades anuales

Con el siguiente cuadro vamos a determinar las unidades que debemos producir para obtener el punto de equilibrio.

Tabla 23: Unidades por Producto

ITEM	UNIDADES AL AÑO	%	UNIDADES POR PRODUCTO
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	205.26	53.57%	109.96
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	205.26	44.64%	91.63
JAULA DE ROCHER	205.26	1.79%	3.67
TOTAL		100.00%	205.26

Fuente: DICOMAH S. A.

Una vez que tenemos determinado el punto de equilibrio en unidades realizamos la respectiva comprobación.

Primero calculamos lo que obtenemos al vender estas unidades.

Tabla 24: Unidades de venta al año

ITEM	UNIDADES AL AÑO	PVP	TOTAL
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	109.96	780.75	85849.83
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	91.63	584.27	53537.29
JAULA DE ROCHER	3.67	536.95	1968.07
TOTAL	205.26		141.355.19

Fuente: DICOMAH S. A.

Luego se calcula lo que nos cuesta producir estas unidades

Tabla 25: Costo por unidades producidas

ITEM	UNIDADES AL AÑO	COSTO	TOTAL
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	109.96	678.91	74.652.03
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	91.63	508.06	46.554.16
JAULA DE ROCHER	3.67	466.91	1.711.36
TOTAL	205.26		122.917.56

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Y realizamos la respectiva verificación del punto de equilibrio.

Tabla 26: Verificación del punto de equilibrio

VENTAS	141.355.19
COSTO (-)	122.917.556
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	18.437.63
COSTOS FIJOS (=)	16.391.20
TOTAL (=)	2.046.43

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

3.2.2 Punto de equilibrio tomando en cuenta la utilidad

Aplicamos la siguiente fórmula del punto de equilibrio considerando la utilidad esperada.

$$PE = \frac{\text{CostoFijos} + \text{UtilidadEsperada}}{\text{MargenContribucion}}$$

$$PE = \frac{163.91.20 + 164.701,62}{89.83}$$

$$PE = \frac{181092.82}{89.83}$$

PE = 2016 unidades

Con estos obtenemos el punto de equilibrio en unidades donde la empresa debe producir 2016 unidades al año para cubrir sus costos

Tabla 27: Comprobación de Unidades

Calculamos las unidades por producto

ITEM	UNIDADES AL AÑO	%	UNIDADES POR PRODUCTO
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	2016.00	53.57%	3763.20
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	2016.00	44.64%	4515.84
JAULA DE ROCHER	2016.00	1.79%	112896.00
TOTAL		100.00%	121175.04

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Calculamos los valores a obtener el total de las ventas.

Tabla 28: Valores en Venta

ITEM	UNIDADES AL AÑO	PVP	UNIDADES POR PRODUCTO
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	2.016.00	780.75	1.573.991.13
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	2.016.00	584.27	1.177.878.38
JAULA DE ROCHER	2.016.00	536.95	1.082.491.00
TOTAL		1.901.96	3.834.360.51

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Calculamos la cantidad de unidades que debemos producir y calcular el margen de contribución de los productos.

Tabla 29: Costos

ITEM	UNIDADES AL AÑO	COSTO	UNIDADES POR PRODUCTO
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	2.016.00	678.91	1.368.687.94
CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	2.016.00	508.06	1.024.242.07
JAULA DE ROCHER	2.016.00	466.91	941.296.52
TOTAL		1.653.88	3.334.226.53

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

Y realizamos la respectiva comprobación en unidades, donde decimos que la empresa al producir 2016 unidades, sus gastos variables asumen a 3.792,941.51, el margen de contribución es de 3.298.215.23, obteniendo una utilidad de 160.652.32 antes de impuestos.

Tabla 30: Verificación de unidades

VENTAS	UNIDADES AL AÑO
GASTOS VARIABLES	3.834.360.51
MARGEN DE CONTRIBUCION	3.334.226.53
GASTOS FIJOS	16.391.20
UTILIDAD	164.701.62

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

3.3 Fijación y política de precios.

El uso del dinero lleva siglos siendo la norma dominante a la hora de realizar un intercambio comercial de bienes y servicios. Sin embargo, la fijación de precios (Pricing) es más que una simple actividad de rutina. De esta actividad depende en gran medida el desempeño de las ventas y en consecuencia, el éxito de la organización involucrada. Incluso junto a la distribución, la promoción y la definición del producto, se considera al pricing como uno de

los elementos primordiales del célebre Marketing Mix enunciado por Neil H. Borden en 1964 y que aún se considera vigente.

Aunque el proceso de ponderación del valor de un bien o servicio debe a sus propias realidades, se estima indispensable calibrar varios factores antes de tomar una decisión.

Conocer el mercado objetivo y medir el posicionamiento del producto.

Definir el bien/servicio ofrecido, así como las estrategias de promoción y distribución.

Estimar la influencia de los distintos niveles de demanda posible sobre el precio de venta al público (Curva de la demanda).

Calcular el costo total del servicio o producto ofrecido.

Considerar el entorno legal y características de la competencia.

Determinar el objetivo de la fijación de precios (atacar a la competencia, maximizar ganancias, estabilizar mercado).

Los resultados de las estimaciones arriba mencionadas pueden variar, pero una selección acertada se caracteriza por varios aspectos. El primero es satisfacer los objetivos financieros de la organización ofertante. También debe estar en consonancia con los otros elementos del marketing mix y, especialmente, comprobar si el monto fijado es coherente con el mercado, es decir, si los consumidores pagarán el precio. Cuando al menos uno de estos parámetros no se cumple, debe revisarse nuevamente el proceso hasta obtener una opción correcta.

La fijación de precios tiene limitaciones. Las leyes sobre la oferta y la demanda, los costos variables, la política gubernamental y hasta el propio proceso interno de la empresa son algunas de ellas.

Tipos de precios.- Con variaciones, según autores e idiomas, a continuación una muestra de las clasificaciones más comunes:

Precio efectivo: Es el pago final que hace el comprador después del descuento de promociones y otros incentivos.

Precio lineal: Se trata del uso de un número limitado de precios para varios productos.

Precio a pérdida: Consiste en establecer un precio bajo los niveles de costo para motivar la adquisición de otros productos que si tienen un valor de compra adecuado.

Precio psicológico: Más que en el valor real producto, está basado en la percepción que tienen los consumidores.

Precio multidimensional: En lugar de un simple monto de dinero, esta metodología combina cronogramas de pago y cancelación de iniciales, entre otras alternativas.

Diferenciales de precios

Existen varios criterios para implementar distintas modalidades de precios en torno a un mismo producto. He aquí algunas:

Calidad: promedio vs. Lujo, bueno vs. Mejor.

Tamaño: tamaño estándar, tamaño familiar, tamaño económico, tamaño gigante.

Usos: leche para beber/leche para elaborar yogurt, teléfonos residenciales/teléfonos de negocios.

Recarga: horario matinee vs. Horario nocturno, montos especiales para horas pico en gimnasios o canchas deportivas.

Palabras clave: precios, fijación de precios, pricing, asignación de precios(DEGERENCIA)

Al realizar la fijación de precios, vamos a valorizar los costos incurridos, los gastos; y posteriormente a ello, sacamos su valor unitario. En el caso de DICOMAHÍ S. A., consideran el 15% de utilidad frente a la inversión incurrida en el proceso de producción como podemos observar en el siguiente cuadro.

Tabla 31: Precios

ITEM	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.5 QQ	CANASTILLAS METALICAS CAPACIDAD 1.0 QQ	JAULA DE ROCHER
PRECIO 100%	780.75	584.27	536.95
COSTO	678.91	508.06	466.91
MARGEN DE CONTIBUCION	101.84	76.21	70.04

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Al realizar la fijación de precios, vamos a valorizar los costos incurridos, los gastos; y posteriormente a ello, sacamos su valor unitario. En el caso de DICOMAHÍ S. A., consideran el 15% de utilidad y el impuesto a la renta frente a la inversión incurrida en el proceso de producción.

Obtenemos un resultado del ejercicio donde tenemos una utilidad de \$103.781,40 donde vemos que para la empresa es rentable, como cada empresa con fines de lucro buscar generar utilidad lo que hace atractiva para los accionistas y posibles inversionistas.

Podemos observar en el estado de resultados presentado a continuación

Tabla 32: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		AÑO 2014
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
INGRESOS		
ventas		1.388.378.29
(-) costos variable		1.207.285.47
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION		181.092.82
(-) Costos fijos		16.391.20
	Sueldos y salarios	12.306.40
	Servicios Basicos	420.00
	Depreciaciones	1.864.80
	Seguridad	1.800.00
(=) TOTAL ANTES DE UTILIDAD		164.701.62
(-) 15% A TRABAJADORES		24.705.24
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		139.996.38
(-) 22% IMPUESTOS		30.799.20
(=) UTILIDAD NETA		109.197.17

Fuente: DICOMAHÍ S. A.

La determinación de la utilidad, nos focaliza una visión financiera del proceso incurrido, el mismo que fue previamente planificado, éste cuadro ayuda a la toma de decisiones para el logro de objetivos mantenidos en la empresa; el área administrativa tendrá un recurso otorgado por el área financiera, pues éste coadyuvará a un direccionamiento firme y seguro de la empresa.

A continuación se presenta el balance de situación general de la empresa:

Tabla 33: Balance General de la Empresa

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
ACTIVO		AÑO 2014
CORRIENTE		67.614.00
DISPONIBLE		22.894.00
CAJA		3.627.00
BANCO		19.267.00
EXEQUIBLE		30.000.00
CUENTAS POR COBRAR		30.000.00
REALIZABLE		14.720.00
INVENTARIO		14.720.00
FIJOS		
OTROS ACTIVOS FIJOS		80.960.00
EQUIPOS		12.000.00
MAQUINARIA		60.000.00
DEPRECIACION ACUMULADA		8.960.00
TOTAL ACTIVOS		148.574.00
PASIVO		AÑO 2014
CORTO PLAZO		18.000.00
PROVEEDORES		18.000.00
LARGO PLAZO		35.000.00
PRESTAMOS		35.000.00
TOTAL PASIVOS		53.000.00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		17.869.00
UTILIDADES RETENIDAD		24.705.24
TOTAL PATRIMONIO		42.574.24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		95.574.24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		148.574.24

Fuente: DICOMAH S. A.

Si a los costos de producción le realizamos un incremento del 10%.

Tabla 34: Estado de Resultados con Incremento

ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
INGRESOS		AÑO 2014
	ventas	1388378.29
(-)	costos variable	1328014.02
(=)	MARGEN DE CONTRIBUCION	60364.27
(-)	Costos fijos	16391.20
	Sueldos y salarios	12306.40
	Servicios Basicos	420.00
	Depreciaciones	1864.80
	Seguridad	1800.00
(=)	TOTAL ANTES DE UTILIDAD	43973.07
(-)	15% A TRABAJADORES	6595.96
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	37377.11
(-)	22% IMPUESTOS	8222.96
(=)	UTILIDAD NETA	29154.15

Elaborado por: La autora

Como se puede observar la utilidad de la operación se redujo en \$ **29.154.15** lo que demuestra que la empresa es sensible al cambio que propone, tendrá que realizar ajustes a su presupuesto e incrementar los precios

Se considera un incremento de los costos de producción de un 10%, consideración que se la hace debido a factores externos que tienen el carácter de sensibles según las políticas que adopte el gobierno central frente a los aranceles en las importaciones de productos de materia prima y algunos se consideran de irremplazables según el tipo de producción al cual se encuentre sometido; hay que considerar igualmente la adquisición o renovación de equipos, el costo de mantenimiento de los mismos; los desequilibrios financieros internos que se pudiesen ocasionar en un país de continuas reformas a las normas, leyes e incluso a la Constitución misma.

Adicionalmente los factores externos que están basados principalmente en el incrementos o devaluación del poder adquisitivo del dólar y en cierta manera el euro, como de los productos que nos ofrecen de importación, y que por obvias razones pueden hacer decaer en cierta forma nuestro poder adquisitivos de los productos que se requieren en el proceso productivo.

CONCLUSIONES

- Una vez terminado la tesis de titulación se puede concluir que la empresa se encuentra económicamente estable, gracias a la eficiencia en la labor de sus empleados y obreros.
- La empresa no es muy conocida en el medio metalúrgico, por lo que solo sus trabajos los hace por recomendaciones de sus clientes.
- Se ha emprendido planes para lograr un buen entorno laboral interno de la empresa, y esta hace que sus empleados y obreros puedan ser eficiente en sus obligaciones y tareas.
- Se puede concluir que el ente económico está logrando adquirir prestigio dentro de las empresas productoras de fabricación de estructuras metálicas de construcción.
- El ente económico busca innovar en la fabricación de sus productos modelos y diseños de calidad.
- Sobre la rentabilidad de la empresa se realizó ciertas estrategias financieras, que se la obtiene manteniendo niveles en los ingresos y egresos.
- Se debe capacitar al personal de recursos humanos para colocar de acuerdo a sus perfiles a cada uno de sus empleados y lograr a llegar la eficiencia por cada uno de ellos y faciliten la trayectoria fija impuesta desde sus inicios en la Misión y Visión impuesta por sus Gerentes
- Se debe cimentar al área financiera, ya que el personal es inestable y no se puede lograr un control eficiente en el área contable.
- Sus empleados hacen el trabajo basado en la confianza de sus superiores y en la experiencia de cada uno de ellos

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el personal de la empresa aplique la teoría justo a tiempo para que aumente los niveles de labor en la producción del producto.
- Se recomienda invertir en publicidad y propaganda ya que esta empresa ha logrado tener mucho prestigio por la calidad de trabajo entregado.
- Se recomienda colocar sucursales en sitios estratégicos, con personal eficiente para incrementar su ventas.
- Las canastillas metálicas y las jaulas de Rocher, generan utilidad por el aumento de la demanda de los clientes a estos productos.
- La empresa debe buscar facilitadores técnicos, para que puedan capacitar a sus obreros y así mejorar su nivel laboral.
- Es importante que la gestión operativa cuide la minimización los costos y maximización las utilidades.
- Se recomienda implementar un programa de incentivos y capacitar al personal de la empresa para llegar a ser altamente competitivos.
- Se recomienda normar o regularizar la presencia del contador en la entidad, para llevar un control mesurado del área financiera.
- Se recomienda supervisar periódicamente el proceso productivo en el personal que recién se contrata para de ésta manera evitar posibles equivocaciones y fallas en el producto terminado.

:

Bibliografía

- Amat, E., (2006) "El Análisis económico-financiero como herramienta de dirección. Generalidades"
- Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (s.f.). *Calameo*. Obtenido de <http://es.calameo.com/read/0001169754fcddfc8c5cb>
- Correa, J. (2013). Apoyo para la Toma de decisiones. *Contabilidad Administrativa* .
- definición abc*. (2014). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/organigrama.php#ixzz3Pauu0ZJM>
- definiciónabc*. (2014). Recuperado el 12 de 11 de 2014, de <http://www.definicionabc.com/economia/costo.php>
- Edgar, G. C. (s.f.). Obtenido de http://prezi.com/f3l0a5xztu_2/el-papel-de-la-informacion-administrativa-en-la-toma-de-desiciones-a-corto-plazo/
- Edward, J. (1989). Justo a tiempo. En E. Jonson.
- Escalona, M. I. (2004). Gestión de la calidad.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de la administración financiera*.
- Goldratt, E. *La Meta*. Castillo.
- Hay, E. J. (1989). *Justo a Tiempo*.
- McLeod, R. (2008). *El MIS y consideraciones de factores humanos*. En De Anta, M.
- Melinkoff, R. V. (1969). *La Estructura de la Organización*. Venezuela : Universidad Central de Venezuela.
- Menendez, S. (13 de 06 de 2010). *El gerencie*. Recuperado el 20 de 9 de 2014, de <http://www.gerencie.com/costo-variable.html>
- Moreno, I. E. (2004). Gestión de la Calidad.
- Padilla, N. R. (2008). *Contabilidad administrativa*. Mexico: Mc graw hill.
- R, R. E. (2009). *Análisis del Impacato del Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ramirez, P. (2008). Padilla Ramirez.
- Robbins/Coulter. (2005). *Adminsitración*. México: Pearson Educación.
- Salazar, B. (2013). Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>

Serrahima, R. (2 de 1 de 2012). *Raimon serrahina*. Recuperado el 08 de 01 de 2015, de <http://raimon.serrahima.com/el-ciclo-de-produccion-necesidad-de-incorporar-la-amortizacion/>

Spendolini, M. (1992). *Benchmarking*.

Universidad Regio Montana. (2013). *Contabilidad Administrativa*. Obtenido de <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/unidades/material3.htm>

Vanegas, I. C. (2009). La filosofía de la cultura de la calidad. *Otros Conceptos de admistración* .

Vasquez, D. (2009). *Atalntic International University*. Obtenido de <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Contabilidad%20Administrativa.html>

www.Fao.org. (2013). Recuperado el 28 de 11 de 2014, de <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>

www.rubenespinosa.com. (29 de 7 de 2013). Obtenido de

<http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>