



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 Recrea Muebles Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, año 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Moscoso Loaiza, Ana María

DIRECTOR: Santín Rivera, Karla Johanna, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera

Karla Johanna Santín Rivera

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración

El presente trabajo de fin de titulación “Análisis de las Herramientas Administrativa para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción RECREA MUEBLES CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, año 2014” realizado por Moscoso Loaiza Ana María, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f),.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ana María Moscoso Loaiza declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción RECREA MUEBLES CIA LTDA., de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo la Ing. Karla Johanna Santín Rivera directora de tesis; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.
Moscoso Loaiza Ana María
CI: 0102132826

DEDICATORIA

A mis hijos, Ana Isabel y Mateo, quienes han sido el motor que me ha impulsado a seguir esta carrera, a pesar de los problemas y los obstáculos; para ellos, para que sepan que las metas que nos proponemos no son fáciles, pero que con constancia, dedicación y sacrificio las podemos alcanzar.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Marcelo y Rosi, por su apoyo incondicional, por su interés, por su cariño, por su preocupación.

A mis compañeras de estudio, Patricia y María Augusta, gracias al equipo que formamos pudimos llegar al final del camino, animándonos, motivándonos; cada una con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto.

A mi esposo Jaime, por su confianza en mí, que me motivó a comenzar esta aventura.

A mis amigos Mateo y Lida, gracias por su apoyo y apertura para poder realizar este trabajo, y por medio de ustedes un agradecimiento a toda la familia Peralta Zaldumbide.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1. Filosofías Administrativas Contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.2.1 Justo a tiempo.....	8
1.3.1 Cultura de calidad total.	9
1.2. La Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo.....	10
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	10
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	11
1.2.3 El Papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	11
1.3. Herramientas financieras en la toma de decisiones.....	12
1.3.1 Sistemas de costeo.....	12
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	14
1.3.3 Punto de equilibrio.	14
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	17
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	20
CAPITULO II.....	22

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	22
2.1 Filosofía Institucional.....	23
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	23
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	25
2.2 Estructura Administrativa y Funcional	27
2.3 Análisis de Competitividad	29
2.3.1 Matriz de análisis de competencia	30
2.3.2 Matriz FODA	33
2.4 Análisis de Costos de Producción y Venta.....	37
2.4.1 Estructura de costos.	39
2.4.2 Ciclo de producción.....	48
2.4.3 Indicadores de producción.	49
CAPITULO III.....	52
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA RECREA MUEBLES CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, AÑO 2014.....	52
3.1 Análisis de Rentabilidad de los Productos	53
3.2 Análisis de las Relaciones Costo-Volumen-Utilidad.....	60
3.3 Fijación de Precios	66
3.4 Determinación y análisis de la Utilidad.....	69
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	79
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 1: Etapas para mejorar las empresas.....	7
Figura 2: Toma de decisiones en la empresa.....	12
Figura 3: Proceso de planeación estratégica	13

Figura 4: Representación gráfica del punto de equilibrio	17
Figura 5: Tipos de Razones Financieras	18
Figura 6: Razones Financieras Fundamentales	19
Figura 7: Organigrama RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	29
Figura 8: Matriz de Análisis de competencia	31
Figura 9: Factores básicos de competencia	33
Figura 10: Matriz FODA RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	34
Figura 11: Matriz de Factores Internos.....	35
Figura 12: Matriz de Factores Externos.....	36
Figura 13: Proceso de producción RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	49
Figura 14: Contribución Marginal.....	53
Figura 15: Factores que intervienen en la fijación de precios	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nómina de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	43
Tabla 2: Materia Prima RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	44
Tabla 3: Costos Indirecto RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	45
Tabla 4: Costos Comedores	45
Tabla 5: Total Costos Salas.....	46
Tabla 6: Costo de Producción de Dormitorios	47
Tabla 7: Costo de Producción de Complementos	47
Tabla 8: Composición del margen de contribución por producto	48
Tabla 9: Resultado de Mezclas de productos.....	54
Tabla 10: Resumen de participación	54
Tabla 11: Margen de Contribución Ponderado.....	55
Tabla 12: Punto de equilibrio por línea.....	56
Tabla 13: Aumento de un 5% en los costos variables situación actual	62

Tabla 14: Análisis de la utilidad con un aumento del 5% en costos variables.....	62
Tabla 15: Disminución de un 5% en los costos variables actuales	63
Tabla 16: Punto de equilibrio con 5% de disminución en costos variables	63
Tabla 17: Análisis de la utilidad con una disminución del 5% en los costos variables	63
Tabla 18: Incremento de un 15% en el precio de venta actual.....	64
Tabla 19: Análisis de la utilidad con un incremento de un 15% en el precio de venta	64
Tabla 20: Disminución de un 15% en el precio de venta actual	65
Tabla 21: Análisis de la utilidad con una disminución del 15% sobre el precio de venta	65
Tabla 22: Variables del costo de Comedores	68
Tabla 23: Utilidad generada por el producto Comedor.....	70
Tabla 24: Utilidad generada por el producto “Complementos”	71
Tabla 25: Utilidad generada por el artículo “Dormitorio”	72
Tabla 26: Utilidad generada por el artículo “Sala”	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Punto de equilibrio por línea de productos.....	56
Gráfico 2: Punto de equilibrio comedores.....	57
Gráfico 3: Punto de Equilibrio Complementos.....	58
Gráfico 4: Punto de Equilibrio Dormitorios.....	59
Gráfico 5: Punto de Equilibrio Salas	60
Gráfico 6: Determinación de la utilidad del artículo “Comedor”	70
Gráfico 7: Determinación de la Utilidad del artículo “Complementos”	71
Gráfico 8: Determinación de la utilidad del artículo “Dormitorio”	72
Gráfico 9: Determinación de la utilidad del producto “Sala”	73
Gráfico 10: Composición de la Utilidad de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.	74

RESUMEN

En la actualidad las empresas viven en un mundo globalizado y competitivo, que ha obligado a desarrollar nuevas formas de administración para poder sobrevivir a largo plazo. En este sentido juega un gran papel la planeación estratégica de una compañía, con la implementación de herramientas que dirigen la atención hacia factores que antes no tenían la importancia que ahora tienen. Tal es el caso de los costos y su análisis, la forma de fijación de precios, la creación de valor de la empresa, análisis de mezclas óptimas de productos, análisis de margen de contribución, manejo de inventarios, el manejo de la información, etc.

En este trabajo se hace una recopilación de las principales definiciones, buscando comprenderlas y aplicarlas para la toma de decisiones, luego de un análisis de los estados financieros y de producción de la empresa RECREA MUEBLES CÍA. LTDA.

PALABRAS CLAVE: análisis, margen de contribución, fijación de precios, planeación estratégica

ABSTRACT

Nowadays companies live in a globalized and competitive world, which has forced them to develop new forms of administration in order to survive long term. In this respect, the strategic planning plays a big role with the implementation of tools that direct the attention to factors that before did not have the importance that they now have. That is the case of the cost and its analysis, the form of the price fixing, the creation of value of the company, analysis of ideal mixture of products, analysis of margin of contribution, managing of inventories, information managing, etc.

This work has a summary of the main definitions, seeking to understand and to apply them for decision-making after an analysis of the financial and production statements of RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Key Words: analysis, margin of contribution, the form of the price fixing, strategic planning

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, su aplicación y la importancia de su conocimiento para lograr la optimización de recursos y la maximización de utilidades.

La tarea de un buen administrador es la de buscar la combinación ideal para alcanzar la maximización de las utilidades de la empresa, esto se lo consigue únicamente con el conocimiento cabal de las herramientas administrativas que tiene a su mano para responder a preguntas como cuándo reabastecerse de materia prima, cuándo contratar personal, cuándo y qué producir, qué mercados incursionar, etc.

En el primer capítulo, a modo de introducción, se hace un análisis de las filosofías administrativas contemporáneas, en la teoría de las restricciones sostiene que los administrados deben buscar la mezcla de productos idónea para lograr la optimización de recursos y lograr el mayor margen de contribución, superando los diversos obstáculos que van a encontrar en el camino; justo a tiempo analiza el manejo óptimo de inventarios, disminuyendo costos innecesarios y buscando la mejorar la posición competitiva de la empresa; la cultura de calidad total implica promover el mejoramiento continuo de todos los procesos que integran la organización, desde la compra a proveedores, hasta el servicio al cliente. Se analiza también el papel de la contabilidad en los diferentes ámbitos de la administración estratégica de la empresa, como la planeación, el control administrativo y en la toma de decisiones, concluyéndose que es de vital importancia poseer sistemas de información oportunos y sobre todo confiables, que nos permitan tomar las mejores decisiones, en el momento preciso. Se hace una introducción a las herramientas financieras que nos ayudarán a tomar las mejores decisiones en el manejo de la empresa, como lo son los sistemas de costeo, el modelo costo volumen utilidad; el punto de equilibrio; los indicadores financieros son una herramienta básica para el análisis de los resultados de una empresa, comparando rendimientos pasados, o analizando rendimientos de empresas similares; finalmente se analizan problemas comunes en la toma de decisiones a corto plazo, tales como eliminación de un producto, composición óptima de líneas, etc.

En el capítulo II se presentan los aspectos generales de la empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA.; en el que se explora sus inicios, objetivos, misión, visión, organización, políticas, análisis de competencia, matriz foda, y estructura de sus costos, ciclo de producción y análisis de sus estados financieros aplicando razones financieras.

Finalmente, en el capítulo III se realiza un análisis de la producción de la empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA., mediante análisis de sensibilidad de sus productos; comprobando lo que sucedería si se hacen cambios en los costos, si se hacen cambios en los precios de venta; también se realizó un análisis de las diferentes formas de fijación de precios, y una propuesta utilizando los datos de los estados financieros para fijar precios; y por último un análisis de la utilidad, cómo se determina.

La importancia de esta investigación para la empresa Recrea Muebles radica en explorar algunas herramientas como la fijación de precios, y un análisis para determinar si la forma en la que se está realizando este proceso contribuye a la optimización de sus utilidades. Se ha procedido mediante un análisis de los costos y la aplicación del modelo costo volumen utilidad, a realizar diferentes pruebas de sensibilidad de los precios, para buscar la mejor forma de fijación de los mismos.

El hecho de que el trabajo se desarrollara en el último trimestre del año, y más concretamente el último mes del año, fue un limitante para el desarrollo oportuno del mismo, en vista de que se requería de datos contables en una época de cierre de balances y de ajustes.

El desarrollo de este trabajo se basó en el método investigativo, en fuentes bibliográficas y electrónicas; trabajo de campo y análisis de estados financieros para realizar, valga la redundancia, los análisis de sensibilidad de los productos.

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías Administrativas Contemporáneas

En la administración de una empresa de producción es indispensable el conocimiento de las teorías administrativas que en los últimos años se han convertido en la clave del éxito de muchas empresas; comprender la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, conocer la calidad de los costos, que nos permitan competir en el mercado; reconocer la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los objetivos de estas filosofías contemporáneas.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

La selección de productos apropiada para la optimización de las utilidades, debe ser una meta de la administración de una empresa, sin embargo, cada mezcla de productos y servicios produce un efecto diferente; la administración debe escoger entonces la mezcla que logre generar el mayor margen de contribución.

No podemos pensar que la demanda de un producto es ilimitada, y tampoco que la capacidad de producción de la empresa, lo sea. Nos encontramos con “trabas”, con obstáculos, tanto internos como externos, que nos van a impedir alcanzar nuestras metas.

A estos obstáculos, Fox los llama *restricciones*, y los define como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta tanto hoy como en el futuro”.

El principal objetivo de esta teoría de las restricciones, introducida en 1984 en el libro *The Goal* (Goldratt & Cox, 1993); es la de concentrar los esfuerzos de los administradores en actividades que tengan que ver directamente en la generación de efectivo a través de las ventas, teniendo un adecuado manejo de los inventarios y disminuyendo los gastos de operación, como consecuencia de esta estrategia se disminuyen los inventarios, así como los costos de operación, la utilidad neta y la tasa de rendimiento sobre la inversión se incrementan y el flujo de efectivo mejora (Ramírez, 2008, pág. 131)

La teoría de las restricciones propone la utilización de tres medidas íntimamente relacionadas con aquello que la empresa persigue en su accionar, es decir, su meta. (Aguilera, 2002, págs. 53-68)

LA UTILIDAD NETA, es una medida de carácter absoluto, que mide en términos absolutos la cantidad de dinero que el sistema empresa está generando. Es definida,

en el contexto de la teoría de las restricciones, como las ganancias menos los gastos operacionales.

Utilidad neta = ganancia – gastos operacionales

La ganancia (throughput) es el índice que revela la generación de dinero que logra la empresa a través de las ventas, puesto que los productos producidos y no vendidos no generan ganancias a la empresa. (Aguilera, 2002, pág. 57)

De modo que, la utilidad neta se convierte “en la suma de las utilidades de cada uno de los productos producidos y vendidos”. (Ramírez, 2008, pág. 131)

EL ROCE o Retorno sobre el Capital Empleado, es la segunda medida de carácter global, es definido matemáticamente como la utilidad neta dividida por el inventario.

EL FLUJO DE CAJA, se trata de un indicador de equilibrio que se constituye en una condición necesaria para el buen funcionamiento de la empresa. (Aguilera, 2002, pág. 58)

Este modelo menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar las empresas, como se muestra en la figura N° 1:

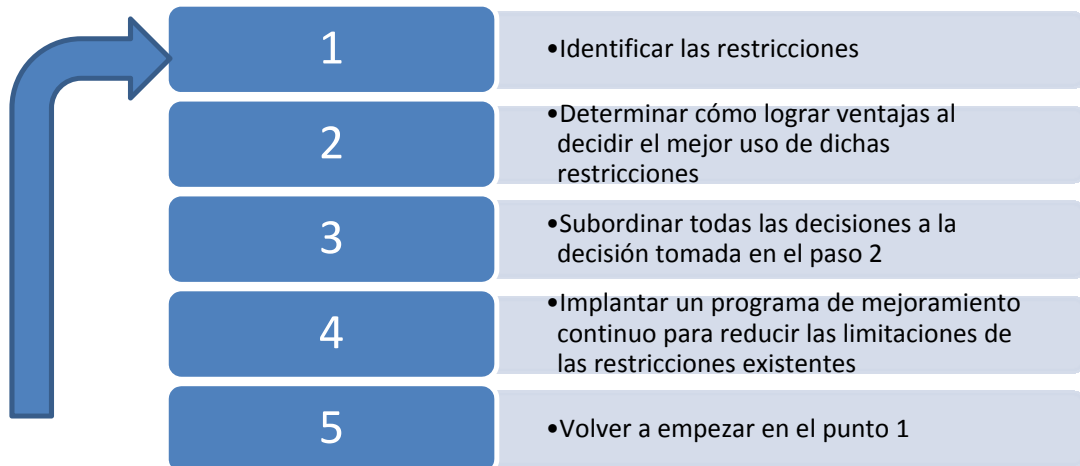


Figura 1: Etapas para mejorar las empresas

Fuente: 1: (Ramírez, 2008)

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Las restricciones pueden ser internas o externas, y una vez identificadas, se debe aplicar las etapas mencionadas, como mejoramiento continuo que le ayudan al administrador a sortearlas y alcanzar los logros deseados.

Podemos concluir que es muy importante que los administradores definan claramente la meta, lo que les ayudará a tomar las decisiones para poder alcanzarlas.

1.2.1 Justo a tiempo.

Esta teoría quiere se trata de producir los elementos necesarios en el momento preciso, es decir, mantener un inventario en cero, y únicamente abastecerse, o producir lo suficiente para cubrir una demanda en un tiempo determinado.

Para Torres (2002), “es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con éstos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costoso de custodia y merma de inventarios, así como una estricta programación de la producción”. (pág. 15)

Tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costoso que generan los inventarios innecesarios y, por otro lado, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. (Ramírez, 2008, pág. 132)

Es importante rescatar, que esta teoría no se enfoca únicamente en la optimización del inventario, sino que para conseguirlo es necesario que toda la cadena de producción sea optimizada, desde la compra y manejo de materia prima hasta llegar al producto terminado.

Este proceso puede ser dirigido de dos formas, conocidas como “jalar el sistema” o “empujar el sistema”. Cuando el proceso es el de jalar el sistema, se comienza en el departamento de entrega o embarque, engancho cada departamento involucrado en el proceso de producción, hasta llegar al despacho de materia prima, es decir, que el proceso productivo sigue únicamente si el departamento anterior terminó su labor, y la fecha de entrega es el punto de partida, y se debe dar una coordinación para que ésta se cumpla.

Al contrario, cuando el proceso es el de empujar el sistema, la producción se programa de manera que se ocupe toda la capacidad productiva, lo que puede ocasionar que se enfrente con algunos cuellos de botella, al querer elaborar varios productos.

1.3.1 Cultura de calidad total.

En los tiempos actuales, el avance vertiginoso de la tecnología ha traído como consecuencia el aumento de la competitividad tanto en el mercado internacional como en el doméstico, y las empresas han debido recurrir a nuevas filosofías administrativas para poder cumplir con el reto.

Una de estas filosofías, es la de la Cultura de Calidad Total, cuya misión, según Ramírez (2008), “es promover todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes”. (pág. 136)

Ramírez (2008) define el control de calidad total 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”.(pág. 136)

De esta definición rescataremos dos puntos importantes, el alcance de la calidad que abarca absolutamente todos los rincones de la organización, y que, la calidad está determinada por el cliente, convirtiéndose en el punto más importante de la cadena de producción.

Para poder introducir este cambio, los empresarios deben tomar conciencia de la afeción sobre las mentalidades y la naturaleza de las relaciones internas de la empresa, ya que deberá darse un involucramiento de los empleados promoviendo su participación plena en la toma de decisiones concernientes a sus áreas de trabajo, que impacten de forma positiva la provisión de valor al cliente. (González & Fernández, 2000)

Ramírez (2008) destaca en su obra, que esta filosofía se sustenta en los fundamentos de los principales expertos de la calidad: Demming, Juran y Crosby. (pág. 136)

Estos conceptos son:

- Estándares de calidad fijados por el cliente: La perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento que se fijan los niveles aceptables de calidad.
- Lazos proveedor – cliente: Entendiéndose que en una compañía todos tienen un cliente, sea este externo o interno, y cada uno de ellos tiene su propio requerimiento de calidad, que debe ser satisfecha por el proveedor en turno.

- Orientación hacia la prevención: Promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir.
- Calidad desde el inicio: Cada trabajador tiene un deseo de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga adelante. Se requiere un cambio de actitudes y de acciones.
- Mejora continua, anudada a la reingeniería de procesos: Esta filosofía tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina (Ramírez, 2008)

1.2. La Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo

En toda organización, la toma de decisiones juega un papel crítico, ya que de ellas depende en gran medida el éxito que se pueda alcanzar.

Para la gerencia una adecuada información administrativa se convierte en la clave para alcanzar el éxito, aprovechando los recursos tecnológicos, relacionados con la manipulación de datos para obtener una información clara y precisa que será utilizada en la oportuna toma de decisiones.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

En la actualidad, la planeación es una actividad indispensable dentro de toda actividad empresarial, ya que ella nos mostrará el camino a seguir para poder alcanzar las metas que nos hemos fijado, sorteando los obstáculos que podríamos encontrar.

Para Hassen, (1976, citado en Ramírez, 2008, pág. 16) planeación es un “diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido”.

Podemos encontrar dos tipos de planeación, la estratégica y la operativa, siendo esta última la que recibe el apoyo de la contabilidad administrativa, mediante el empleo de ciertas herramientas como los presupuestos, modelo costo – volumen – utilidad y el costeo basado en actividades.

Para Ramírez, (2008), presupuesto “es una herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración, y cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto período”. (pág. 16)

De modo que el presupuesto no es más que plantear en términos monetarios los objetivos, para poder tomar decisiones anticipadas para poder llevar a cabo el control administrativo.

Tanto la planeación operativa como la estratégica, recurren a otra herramienta conocida como el modelo costo – volumen – utilidad, que un apoyo fundamental en la planeación, puesto que diseña las acciones partiendo de diversos caminos a seguir, simulando sobre variables para poder analizar los efectos en las utilidades.

La información generada por la contabilidad administrativa es muy importante para la planeación táctica o a corto plazo, pero es vital para la toma de decisiones a largo plazo, ayudando a la planeación de las metas futuras.

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

En la actualidad se hace indispensable contar con un sistema de control, que ayude al administrador a proteger y cuidar los activos y los intereses de la organización y le ayude a evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Este control, debe ser un proceso mediante el cual la administración se asegure que los recursos son obtenidos y usados eficientemente, en función de los objetivos planteados, y propicie el mejoramiento continuo. (Ramírez, 2008)

La contabilidad administrativa, en este sentido, puede proporcionar información útil en el proceso de control como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga, para motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar sus objetivos y, como medio para evaluar los resultados, es decir para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

El control administrativo se realiza a través de informes de desempeño de las distintas áreas, de modo que sea factible detectar a tiempo cualquier distanciamiento de las metas, para tomar las acciones correctivas necesarias.

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

La toma de decisiones puede ser una actividad rutinaria en una empresa, o puede tener una trascendencia mayor, en cualquier caso es indispensable contar con la información adecuada, lo que hace esencial contar con un buen sistema de información, ya que con él se asegura llegar a una mejor decisión.

El método científico es un procedimiento que facilita a la contabilidad administrativa, la toma de decisiones en la empresa; utilizando los siguientes pasos, que se detallan en la figura N° 2:

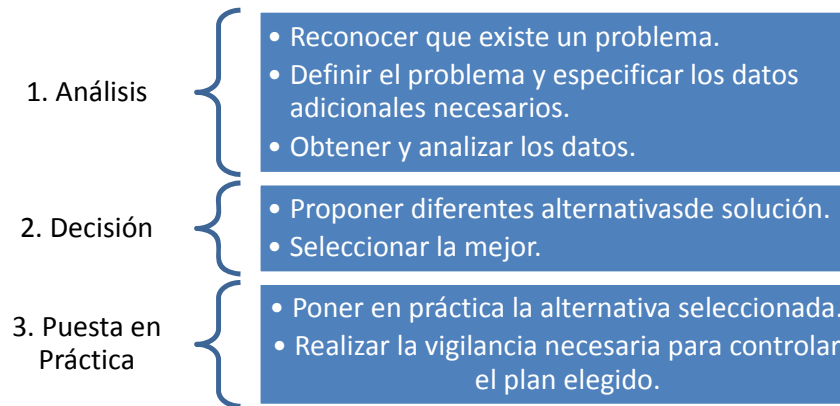


Figura 2: Toma de decisiones en la empresa
Fuente: (Ramírez, 2008)
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

La toma de decisiones puede ser una actividad rutinaria en una empresa, o puede tener una trascendencia mayor, en cualquier caso es indispensable contar con la información adecuada, lo que hace esencial contar con un buen sistema de información, ya que con él se asegura llegar a una mejor decisión.

Sin embargo debemos aclarar que la contabilidad administrativa y la información que ella proporcione no es garantía de una toma de decisiones adecuada, pues aquí se debe considerar la experiencia del elemento humano que le permitirá elegir adecuadamente.

1.3. Herramientas financieras en la toma de decisiones

El éxito de una buena administración radica en dar la importancia que merece a la evaluación anticipada de las consecuencias que pueden tener ciertas decisiones sobre la situación financiera y económica de la empresa. Por esto es de gran importancia el conocimiento y aplicación de los métodos y técnicas de análisis financiero que faciliten esta la toma de decisiones y garanticen la eficiencia en la administración.

1.3.1 Sistemas de costeo.

En toda empresa manufacturera o de producción es muy importante la forma en la que manejemos nuestros costos para poder determinar de la mejor manera el precio de los productos que ofrecemos.

Debemos entonces, contar con un sistema de información administrativo que proporcione a la administración los datos en los cuales puedan basar sus decisiones y estrategias.

Este sistema es conocido como Sistema de Administración de Costos, que Ramírez (2008, pág. 69) lo define como “un sistema de información integrado por una estructura y un proceso, cuyo propósito es ayudar a la administración a maximizar sus utilidades en la actualidad y en futuro”.

Un sistema de administración de costos se fundamenta en el proceso de planeación estratégica, en la que es importante:

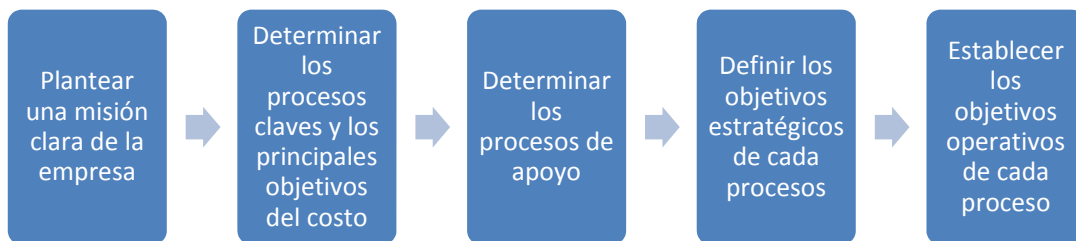


Figura 3: Proceso de planeación estratégica
Fuente: (Ramírez, 2008)
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

En la contabilidad administrativa se utilizan dos tipos básicos de sistemas de costeo para asignar los costos a los productos o servicios:

a) Sistemas de Costeo por Órdenes de Trabajo

El objeto del costeo es una unidad o varias unidades de un producto o servicio diferenciado, el cual se denomina órdenes de trabajo. Cada orden de trabajo, por lo general, utiliza diferentes cantidades de recursos. El producto o servicio es con frecuencia una sola unidad. También es común para costear unidades múltiples idénticas de distintos muebles. Como los productos y los servicios son distintos, los sistemas de costeo por órdenes de trabajo acumulan los costos de una manera separada para cada producto o servicio. (Horngren, Datar, & Rajan, 2002, pág. 100)

b) Sistemas de Costeo por Procesos

El objeto de costeo consiste en grandes cantidades de unidades idénticas o similares de un bien o servicio. En cada periodo, los sistemas de costeo por procesos dividen los costos totales por elaborar un producto o servicio idéntico o similar, entre el número total de unidades producidas para obtener un costo por unidad. Este último es el costo unitario promedio que se aplica a cada una de las unidades. (Horngren et al., 2002, pág. 101)

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) estudia el comportamiento y la relación entre estos elementos, a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto. (Horngren et al., 2002, pág. 63)

Este modelo se basa en tres variables principales, que son:

- El precio: el mismo que depende ampliamente del mercado, ya que en muy raras ocasiones puede la empresa poner un precio al azar, puede ocurrir de pronto, al introducir un nuevo producto; pero en general se debe realizar un análisis de la competencia para poder determinarlo.
- El volumen: otra vez aquí se deben realizar sondeos permanentes del mercado y de la industria para poder conocer si el producto se ha saturado, o la necesidad de agregar un valor extra a nuestro producto para que sea aceptado.
- El costo: que quizá es el único controlable, recordando la importancia de reducirlos lo máximo posible, buscando su eficiente utilización.

1.3.3 Punto de equilibrio.

En las operaciones normales de una empresa, la administración busca cubrir los costos y lograr un excedente, es decir una utilidad. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio, en él no hay utilidad ni pérdida. (Ramírez, 2008)

Es una medida importante para determinar la eficiencia de las operaciones de una empresa, y sirve como una guía para realizar proyecciones, análisis y planeación de las operaciones futuras que nos lleven a alejarnos lo más posible de este punto, donde se lograrán conseguir mayores utilidades.

Algunos conceptos que debemos conocer para la determinación del punto de equilibrio son:

- ✓ *Costos Fijos (CF)* que son aquellos costos que no sufren variaciones ante cambios de niveles de producción o ventas, como sueldos de personal administrativo, depreciaciones, seguros, etc.
- ✓ *Costos Variables (CV)* estos costos varían en función de los cambios en los niveles de producción o ventas, como materia prima, insumos, comisiones de vendedores, etc.
- ✓ *Costos Totales (CT)* equivalen a la suma de los costos fijos más los costos variables.
- ✓ *Precio de Venta Unitario (PVU)* es el resultado de dividir las ventas en valores monetarios entre la cantidad de bienes y/o servicios vendidos
- ✓ *Costo Variable Unitario (CVU)* se obtiene dividiendo los costos variables totales entre la cantidad de bienes y/o servicios vendidos. (Ramírez, 2008)
- ✓ *Ventas (V)* es igual al precio de venta del bien o servicio multiplicado por la cantidad de bienes o servicios vendidos. (Flores, 2012)
- ✓ *Margen de Contribución* es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporcionar la utilidad. (Ramírez, 2008).

Para determinar este punto de equilibrio, es sumamente importante haber determinado el comportamiento de los costos, tanto de los fijos como de los variables, además en ellos se debe incluir los costos de producción, administración y ventas.

En el punto de equilibrio se presentan las siguientes igualdades:

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{COSTOS TOTALES}$$

$$\text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTOS TOTALES} = \text{CERO}$$

Puede ser determinado de las siguientes formas:

- **En Valores Monetarios:** Determina el nivel de ventas expresado en dinero para que no existan pérdidas ni ganancias, y se calcula mediante la fórmula:

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE}{VENTAS}}$$

Analizando esta fórmula, tenemos que en denominador, corresponde a la razón del margen de contribución, por lo tanto tendríamos que:

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

- **En Unidades:** Señala el número de productos que debemos vender para estar en punto de equilibrio, es decir para que los costos totales sean iguales a los ingresos totales.

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

- **En Unidades con una meta de Utilidad:** Si a los costos fijos le sumamos la utilidad deseada, encontraremos en número de productos a vender para llegar a la utilidad.

$$PE = \frac{COSTO FIJO + utilidad meta}{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

- **En forma Gráfica:** Este método consiste en trazar en un eje de coordenadas las líneas correspondientes a los costos totales y a los ingresos totales, el punto de intersección entre estas dos líneas, señala el punto de equilibrio.

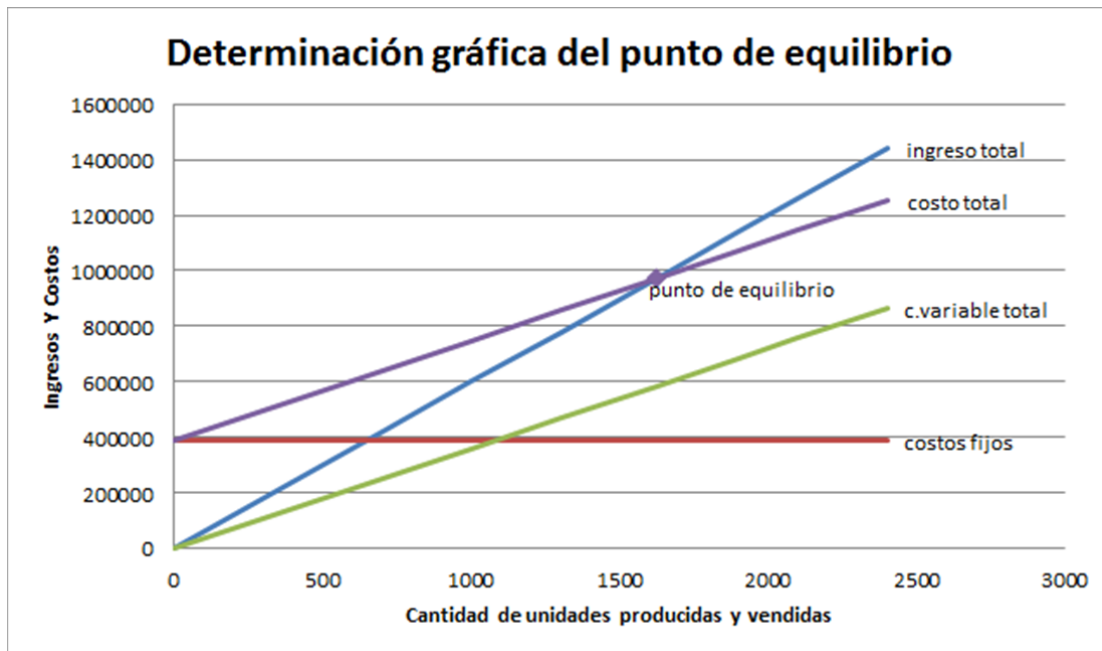


Figura 4: Representación gráfica del punto de equilibrio
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas. (Ramírez, 2008, págs. 161-163), todos los valores por debajo del punto de equilibrio, representan una pérdida, y los valores por encima de él, representan una utilidad o ganancia.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Para medir el desempeño financiero de una empresa, es necesario hacer una revisión de diferentes aspectos con respecto a sus finanzas; una de las herramientas que se utiliza con este propósito es la *razón financiera*, o *índice*, en la que los datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre otra.

Estas razones financieras pueden darnos una comparación entre rendimientos pasados de la misma empresa, o también ayudarnos a comparar nuestro rendimiento con empresas parecidas o con promedios industriales en el mismo periodo.

“La utilidad de las razones depende de la ingenuidad y experiencia de los analistas financieros que recurren a ellas. Por sí mismas, las razones financieras son bastante inútiles; se deben analizar a partir de una base de comparación”. (Van Horne et al., 2010, págs. 132-155)

Podemos encontrar básicamente dos clases de razones, una de ellas resume aspectos de la “situación financiera” de las empresas en determinado momento, éstas se derivan directamente del balance general, que es de donde llevan su nombre.

El otro tipo hace referencia al “desempeño de la empresa” en determinado período, por lo general un año, y se toman tanto del estado de resultados como del balance general.

Así mismo, las razones financieras podrían subdividirse en cinco tipos: razones de liquidez, apalancamiento financiero, cobertura, actividad y rentabilidad. Así lo vemos en la fig. 4:

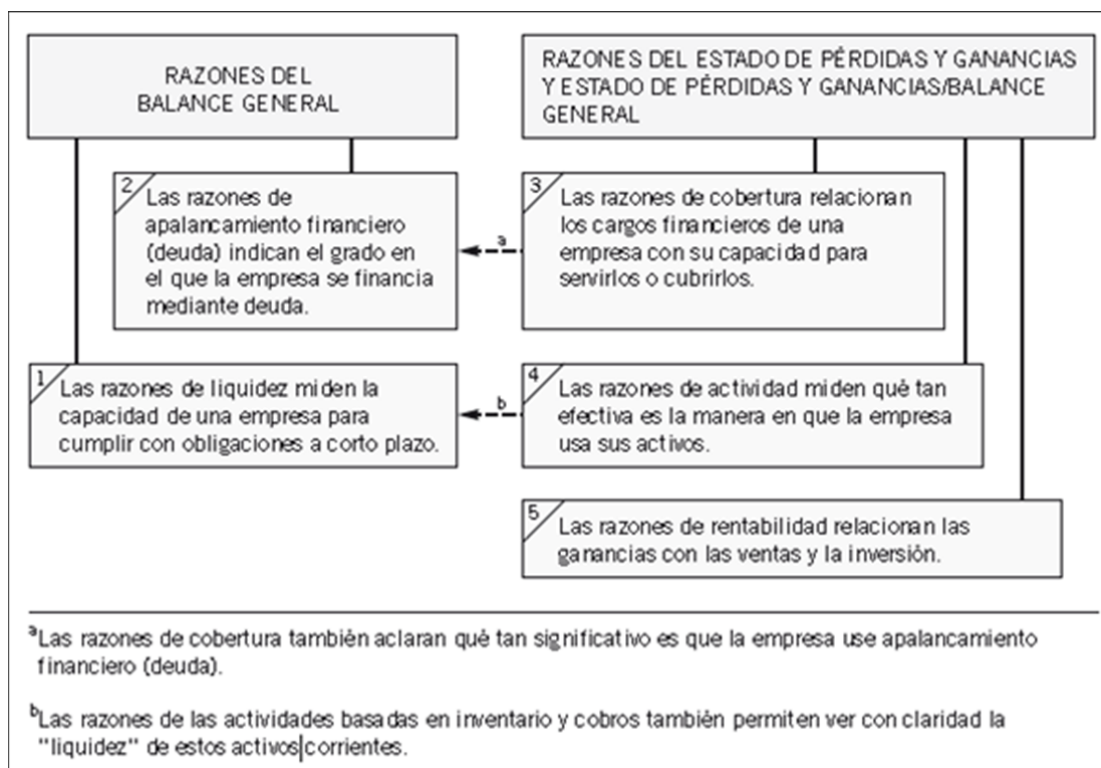


Figura 5: Tipos de Razones Financieras
Fuente 4: Van Horne et al., 2002, pág. 134

LIQUIDEZ		
CORRIENTE	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de satisfacer deudas actuales con pasivos actuales
PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos
APALANCAMIENTO		

DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$	Indica el grado en que se usa el financiamiento mediante deuda en relación con el financiamiento de capital
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Muestra el grado relativo en que la empresa usa el dinero prestado
COBERTURA		
COBERTURA DE INTERÉS	$\frac{\text{UAI}}{\text{Gasto de Interés}}$	Indica la capacidad para cubrir los cargos de interés; dice el número de veces que se gana interés
ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide cuántas veces las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año; da una idea de la calidad de las cuentas por cobrar
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS	$\frac{365}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Número promedio de días en que las cuentas por cobrar están pendientes
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Mide cuántas veces se ha vendido el inventario durante el año; da una idea de la liquidez del inventario y de la tendencia a abastecer en exceso
ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN DÍAS	$\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	Número promedio de días que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (Rotación de Capital)	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas
RENTABILIDAD		
MARGEN DE GANANCIA NETA	$\frac{\text{Ganancia n después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Mide la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; ingreso neto por dólar de venta
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{Ganancia n después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide la efectividad global al generar ganancias con los activos disponibles; capacidad de generar ganancias a partir del capital invertido

Figura 6: Razones Financieras Fundamentales

Fuente: Van Horne et al., 2010, pág. 157

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Los datos que nos proporciona la contabilidad administrativa, son de carácter histórico, pero debemos considerar que existen algunos costos que no significan una salida de dinero, pero que son importantes para al momento de tomar decisiones; a estos se los conoce como *costos de oportunidad*, que ha decir de Ramírez. (2008, pág. 335), “es lo que se deja de ganar por no elegir determinada opción; es decir, es el costo que debemos afrontar por elegir un curso de acción en vez de optar por otra alternativa que pudiera considerarse para llegar a la decisión”.

Considerando lo dicho, debemos reconocer que las opciones de las empresas son limitadas, y podríamos decir que las siguientes son las que las empresas deberán afrontar más comúnmente:

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente
2. Composición óptima de líneas
3. Eliminación de un producto
4. Aceptación de una orden especial
5. Trabajar un solo turno o varios
6. Cerrar una sucursal o seguir operándola
7. Ofrecer o no descuento para reducir la cartera
8. Disminuir o aumentar la publicidad
9. Agregar una nueva línea de productos

De ellas a continuación detallaremos las más relevantes:

1. Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente

Podría darse el caso de enfrentar el reto de aceptar un pedido que supere la capacidad instalada, entonces se podría considerar comprar o encargar a otros proveedores algunos productos o partes, de modo que podamos satisfacer la demanda.

2. Composición óptima de líneas

Es importante conocer cuál es el producto que genera un mejor margen de utilidad, para que tanto el departamento de ventas como el departamento de producción aúnen esfuerzos a fin de colocar esos productos en el mercado, buscando maximizar las utilidades de la empresa, o bien, maximizar el flujo de efectivo.

3. Eliminación de un Producto

Es importante analizar y encontrar el producto que esté arrojando pérdidas y por lo tanto, entorpeciendo la maximización de utilidades, a esta técnica se la conoce con el nombre de “desinversión”, y consiste en eliminar ese producto.

4. Aceptación de una orden especial

Para lograr un margen de utilidad satisfactorio, debemos aprovechar al máximo la capacidad instalada en una empresa, de lo contrario se estaría cayendo en un desperdicio. Así, al recibir una orden especial, fabricar más producto a un precio inferior al del mercado, o elaborar una línea de productos nuevos a cierto precio que genere un determinado margen de contribución que llegue a cubrir los costos fijos, estamos aprovechando esa capacidad excedente de la empresa y podemos lograr un crecimiento más rápido.

Estas decisiones deben ser analizadas y resueltas de acuerdo a las necesidades de cada industria, y que necesitan información contable para seleccionar la opción más conveniente.

Al hacer una análisis, se deben evaluar todas las posibles alternativas de solución, para poder estar seguros de haber escogido la mejor, que será aquella en la cual las utilidades y la rentabilidad de la empresa se vean maximizadas, aunque si hablamos de decisiones a corto plazo, debemos buscar la que genere mayor margen de contribución, es decir, la que contribuya más a los costos indirectos.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

2.1 Filosofía Institucional

Las organizaciones son entes que necesitan crecer y adaptarse a un entorno, y a los cambios ambientales, tecnológicos, comerciales que les rodean; para ello, la empresa debe tener completamente claros sus objetivos y el camino que se ha trazado para poder llegar a ellos.

En su ensayo “La competitividad como factor esencial de la filosofía institucional”, los autores García, Hernández y Medina (2013) ; afirman que tanto la filosofía, la cultura y el clima organizacional “se han convertido en una parte fundamental de la misma; así como la amalgama entre estas y todo el ambiente interno y externo de la organización, trascendiendo y evolucionando junto con el medio en el que se desenvuelve”.

Factores como el desarrollo tecnológico, la competitividad entre productos y servicios, la apertura comercial, entre otros, en cierta manera ha exigido un estudio más profundo de la interacción de las mismas no solo con sus procesos y trabajadores, sino con todo lo que los rodea; dando una clara visión de que la mejora continua, lejos de ser un costo es un beneficio y un fortalecimiento estructural.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

Arte Rústico nace en 1990, como una empresa familiar dedicada a la producción artesanal de muebles rústicos, administrada por el Sr. Mateo Peralta, y con la colaboración de sus hermanos Daniel y Valeria.

Gracias a sus diseños innovadores fueron posesionándose en el mercado, pero en el año 2011 debido la necesidad de expansión y de formalizar el negocio, el 13 de enero nace RECREA MUEBLES CIA. LTDA., e inicia sus actividades con la inscripción del Registro Único de Contribuyentes con número de RUC 0190370828001; y siendo representante legal el Sr. DANIEL SEBASTIÁN PERALTA ZALDUMBIDE; manteniéndose todavía como una empresa familiar, pero adoptando una imagen más formal en el mercado y la industria.

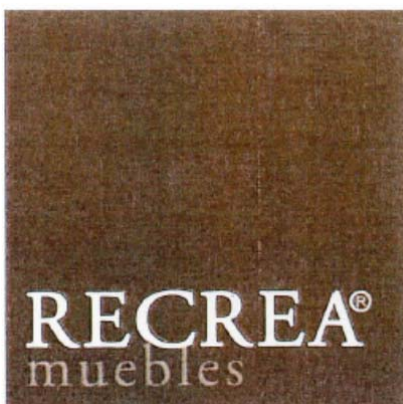
RECREA MUEBLES CIA. LTDA., ha ido cambiando su línea de producción ofreciendo ahora a sus clientes modelos de vanguardia con modernos diseños que le han ayudado a fortalecer su presencia en el mercado como una de las líneas más solicitadas por los consumidores.

En el año 2008, y junto con empresas hermanas como son ROWOODMADERAS y FASCINACIÓN MUEBLES, realizan una alianza estratégica de ventas, formando la empresa ZONA MUEBLE CIA. LTDA., empresa dedicada a la comercialización de las líneas ofrecidas por dichas empresas.

Actualmente, RECREA MUEBLES CIA. LTDA., realiza todas sus ventas a través de dicha comercializadora, que tiene almacenes a nivel nacional, ubicados en Quito, Guayaquil, Machala, Portoviejo, Manabí y Santo Domingo.

La fábrica se encuentra ubicada en la parroquia Baños del cantón Cuenca, provincia del Azuay, dando empleo en el área administrativa a 5 empleados, y en el área de producción cuenta con 38 empleados.

Su logotipo está diseñado con el nombre de la empresa, y con el fondo color madera que lo identifica.



RECREA MUEBLES CIA. LTDA., al ser una compañía de responsabilidad limitada, está sujeta a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, y por lo tanto, está obligada a la presentación de sus estados financieros y los anexos correspondientes, dentro de los cuatro primeros meses del año.

Dentro de los estados financieros que deberá presentar están:

- Estado de Situación
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Evolución de Patrimonio
- Flujos de Efectivo

Además, como sociedad, tiene las siguientes obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas SRI:

- Obtención y actualización del Registro Único de Contribuyentes RUC
- Presentar declaraciones y anexos correspondientes, especificados en el RUC; que en este caso en particular son:
 - Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores
 - Anexo relación de dependencia
 - Anexo transaccional simplificado
 - Declaración del impuesto a la renta _sociedades
 - Declaración de retenciones en la fuente
 - Declaración mensual del IVA

En cuanto al Código de Trabajo vigente en el Ecuador, RECREA MUEBLES CIA. LTDA., está obligado a cumplir con principios y normas relacionados con disposiciones fundamentales, que se refieren a:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Pagar una remuneración que no puede ser inferior al salario básico unificado
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

Cuando se plantea la posibilidad de la creación de una compañía o de un negocio en general, se deben establecer las metas a las que se quiere llegar, trazando el camino que se debe seguir para alcanzarlas, y los métodos que se emplearán para lograr su misión.

Esta planificación debe basarse en una serie de estrategias que le indiquen variables como: a qué mercado enfocarse, buscar alianzas que le permitan ser más competitivo, etc.; estrategias que deberían, según Ramírez (2008), responder a tres cuestionamientos fundamentales, que los vemos en la Figura N° 4: (págs. 237-238)

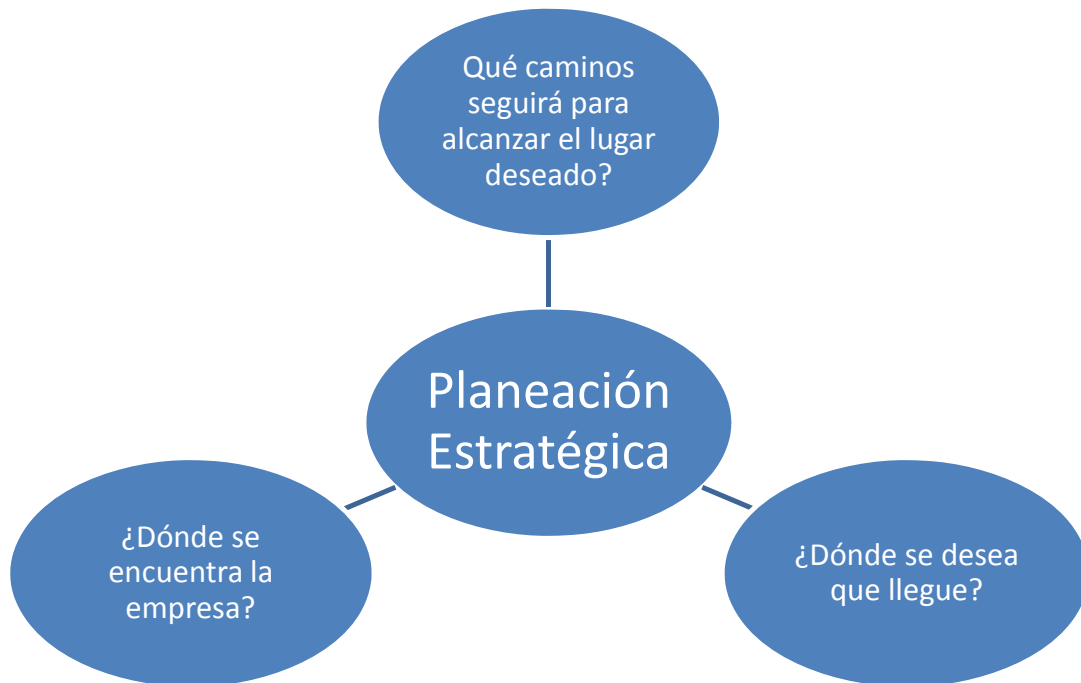


Figura 4: Preguntas que deben formularse en la planeación estratégica
Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 238)
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Estas preguntas encuentran su respuesta en el establecimiento de la Misión, la Visión y los Objetivos que se plantea la empresa.

2.1.2.1 Misión.

“La misión establece el propósito medular del negocio, en el que se definen tanto la meta de la compañía en el largo plazo como su filosofía”. (Ramírez, 2008, pág. 237)

Misión de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Ser una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar, que garantiza a sus clientes no sólo la calidad de sus productos, sino también el compromiso de servicio post venta, adaptándonos a sus necesidades.

2.1.2.2 *Visión.*

“Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. (Thompson, Jr., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 23)

Visión de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Destacar el servicio al cliente como valor fundamental de nuestra empresa.

2.1.2.3 *Objetivos.*

“Son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”. (Thompson, Jr., Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 28)

Objetivos de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.: Darse a conocer en el mercado como una empresa a la que le importa mucho la satisfacción del cliente.

2.2 Estructura Administrativa y Funcional

Salazar (2005), define la estructura organizacional como “el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”.

Por otro lado, Lobarda y De Zuani (2009), definen la Estructura Organizativa, como “el sistema de relaciones formales planificadas, que enlaza y articula los elementos humanos, gracias al cual es posible que circulen las órdenes necesarias, que fluya el trabajo y la información y, por lo tanto, que se realicen eficaz y eficientemente las tareas”.

En este sentido, es importante que cada empresa encuentre una forma organizativa que se acomode a sus necesidades particulares, y que le ayude a alcanzar sus metas de la mejor manera.

Para este propósito, las empresas cuentan con una herramienta que les facilita la organización, establecimiento de funciones, división de trabajo, delegación de funciones, etc. para el correcto funcionamiento de las mismas. Esta herramienta es el Organigrama, cuya definición parte de las concepciones de Henry Fayol, quien lo define de la siguiente manera: "Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos

importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva." (Salazar, 2005)

El organigrama nos ayuda a reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización, la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Díez (2013) determina las funciones principales en una empresa de la siguiente forma:

- **Junta General de Accionistas:** "Es el órgano de gobierno de la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas."
- **Gerente General:** Ejerce la representación legal de la empresa, está facultado para tomar decisiones en cuanto a contratos, costos, aspectos financieros, y el funcionamiento general de empresa en proyección al futuro. (Ayala, 2010)
- **Jefe de Contabilidad:** Su principal misión es elaborar los costos diarios de la producción y la mano de obra directa. Planifica, organiza, dirige y controla el buen funcionamiento del sistema de contabilidad. (Ayala, 2010)
- **Jefe de Producción:** Es el responsable directo de la producción, teniendo a su cargo el área de control de calidad. Controla la programación de las actividades productivas, buscando la manera de reducir el costo de la producción al mínimo posible.

En el acta de constitución de RECREA MUEBLES CIA. LTDA., se estipula que "el gobierno de la compañía corresponde a la Junta General de Socios y su administración al gerente y al presidente, quienes serán elegidos para un periodo de 2 años, pudiendo ser reelegidos", sus funciones se determinan de la siguiente manera:

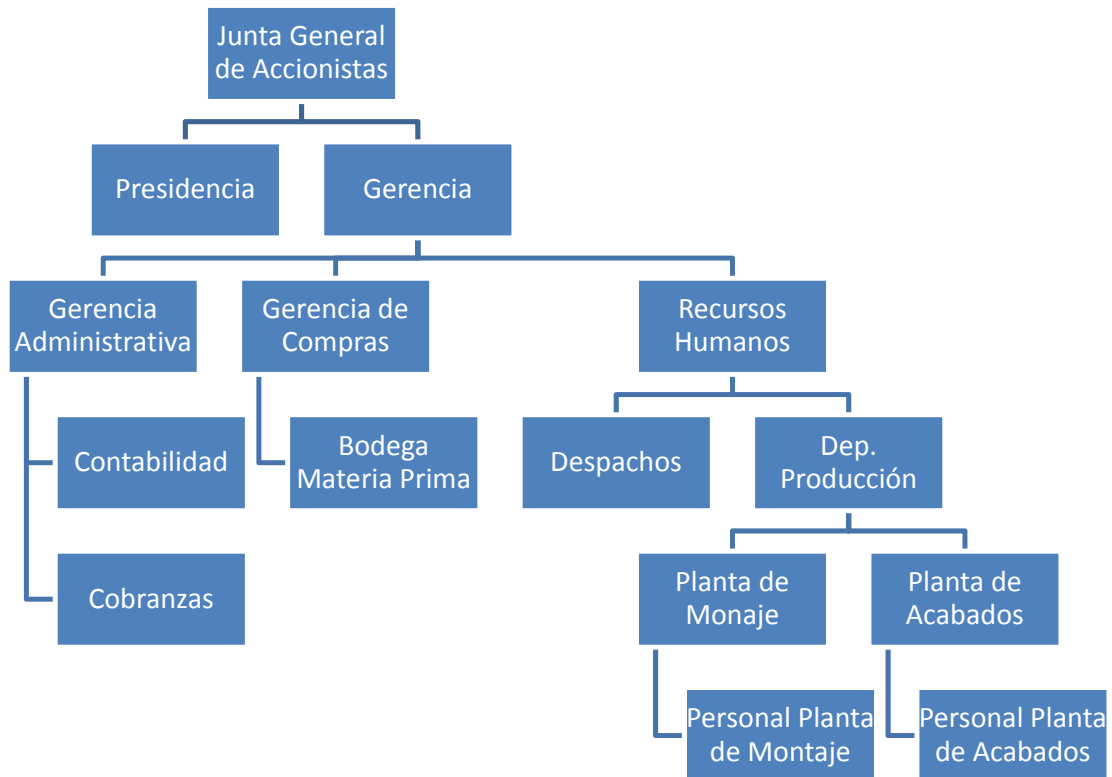


Figura 7: Organigrama RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

2.3 Análisis de Competitividad

Es fundamental para toda organización conocer el entorno en el que maneja, es decir, el medio en el que tendrá que desarrollarse, pues de este modo, la empresa podrá emprender acciones para poder cumplir su misión.

Ramírez (2008, pág. 239) sostiene que “es necesario realizar una serie de análisis que permitan conocer la situación presente de la compañía; estos análisis son:

- ✓ La Identificación del negocio

Un negocio es “el conjunto de actividades y productos que satisfacen una necesidad particular en un mercado externo” (Ramírez, 2008, pág. 239); es decir, que debemos identificar cuántas empresas pueden ofrecer los mismos productos, dirigidos a un

mercado específico, cumpliendo ciertas características de precio, calidad y capacidad de sustitución, que eventualmente podrían significar una competencia.

Podríamos mencionar como criterios específicos para identificar los distintos negocios, los siguientes:

- Clientes
- Competidores
- Precios
- Calidad y estilo
- Capacidad de sustitución
- Variedad

✓ **Análisis de la industria**

Entendemos por industria el negocio propio más sus competidores potenciales (Ramírez, 2008, pág. 240).

En este sentido, es importante analizar el número de competidores potenciales, su madurez y su atractivo, para establecer las oportunidades y amenazas que podríamos encontrar en el entorno.

✓ **Identificación de los factores básicos de competencia**

En esta etapa se debe identificar los factores que afectan de manera directa las preferencias del cliente, y la participación en el mercado; para ello debe realizarse un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales, analizando las razones por las que se inclinan por ciertos productos; esta investigación puede hacerse a través de encuestas, entrevistas, observaciones de campo, que nos permitan establecer una diferenciación de fortalezas frente a la competencia, y encontrar los puntos básicos en los que se debe reforzar.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

RECREA MUEBLES CIA. LTDA., es una empresa muy bien posicionada en el mercado, y gracias a que ha sabido ir al paso de las exigencias de sus clientes, podemos decir que se ha convertido en una de sus preferidas, sin embargo, como bien lo manifiesta su Gerente Sr. Mateo Peralta, “no se debe minimizar a nadie como competencia, pues en un momento

dato cualquier mueble, de cualquier calidad y cualquier precio, puede convertirse en un rival.”

RECREA MUEBLES CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, sus líneas principales son dormitorios, salas, comedores y complementos.

Considerando factores como precio, calidad, variedad, sector de clientes a quienes se encuentra dirigido el producto, podemos establecer la siguiente matriz de competencia:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA					
Factores clave del éxito	Ponderación	Colineal	Vitefama	Madeform	Recrea Muebles
Precio Bajo	10	5	6	7	8
Calidad y estilo	10	9	8	7	7
Variedad de Diseños	10	10	7	8	6
Características Únicas	10	10	8	7	8
Seguimiento Post-venta	10	6	4	3	8
Sumatoria	50	40	33	32	37

Figura 8: Matriz de Análisis de competencia
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Los factores que se escogieron como claves del éxito de RECREA MUEBLES CIA. LTDA., son los que resaltan las características de sus productos.

- Precio Bajo: En este factor destaca RECREA MUEBLES CÍA. LTDA., ya que comparando muebles de la misma calidad, los precios que ofrece, son bastante más accesibles que los de sus competidores, como se evidencia en las cotizaciones presentadas en los anexos 5 y 6.
- Calidad y Estilo: En el mercado local, Colineal es una empresa que lleva años ofreciendo muebles para el hogar, lo que le ha otorgado un puesto muy especial en la preferencia de los compradores, además por esa misma permanencia podríamos decir que incluso se ha consolidado como una empresa de “tradicición” entre los consumidores, a pesar del alto costo de sus muebles; es por esta razón que en este punto, es la empresa con el puntaje más alto.
- Variedad de Diseños: Aquí nuevamente la trayectoria de la empresa Colineal, la coloca en una situación superior a los de la competencia, ofreciendo una variedad

más amplia de diseños a quienes los prefieren. A pesar de que la calificación más alta sea otra vez para la empresa Colineal, se debe destacar la variedad de diseños que RECREA MUEBLES ofrece a sus clientes, como lo demuestran estas fotografías:



- Características Únicas: Una de las fortalezas de RECREA MUEBLES CÍA. LTDA., es la de satisfacer las necesidades de sus clientes, complaciéndolos, en la medida de sus posibilidades, y creando características que los identifican
- Seguimiento Post – Venta: RECREA MUEBLES presenta una característica que lo define, y es el seguimiento post-venta, siendo esta su mayor fortaleza, ya que sus directivos están empeñados en establecer la satisfacción plena del cliente como valor principal.

2.3.2 Matriz FODA

La identificación de los factores básicos de competencia se complementa con el análisis de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades, ofreciéndole a la administración de la empresa herramientas para saber las áreas en las que se debe fortalecer la empresa, y cuáles son los aspectos que la ponen en una posición de ventaja.

Estos factores pueden ser internos o externos, como lo vemos en la figura N° 6

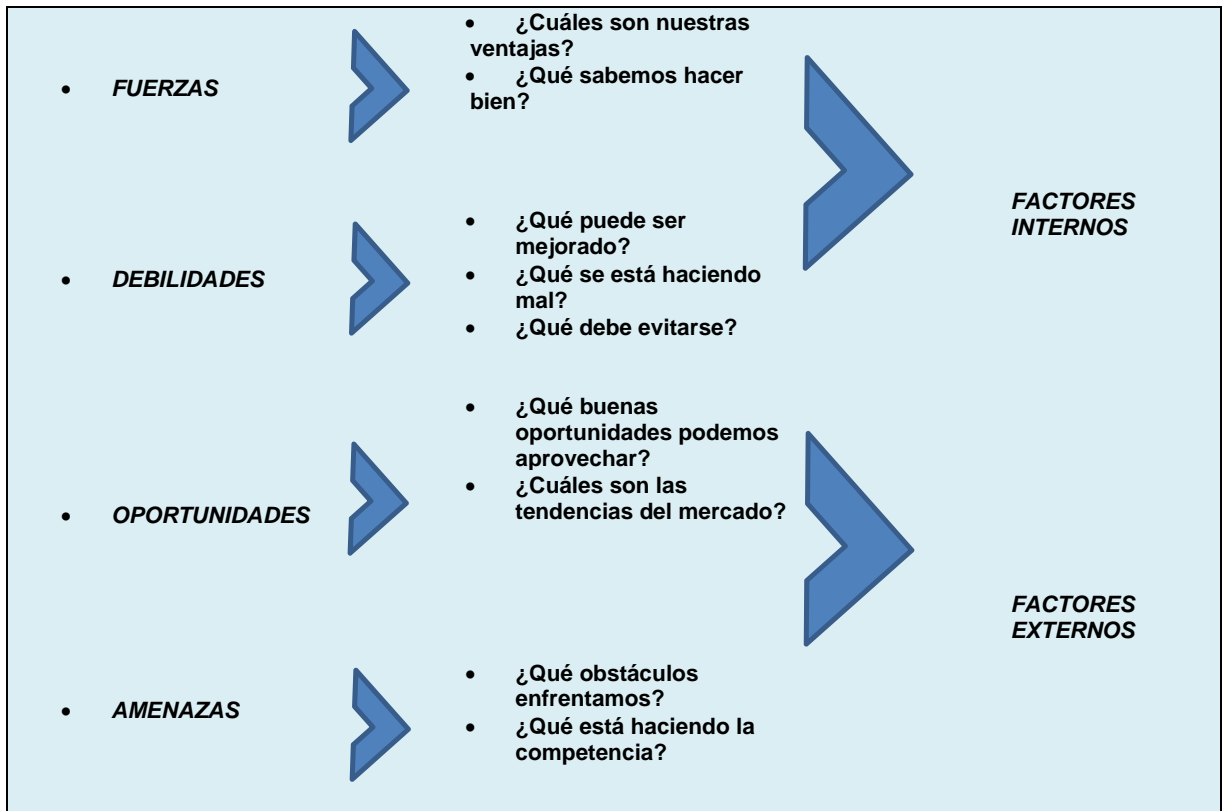


Figura 9: Factores básicos de competencia

Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 241)

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Para Thompson y Gamble (2012, pág. 105) el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), “implica más que la simple elaboración de un listado de factores, las dos partes importantes de este análisis son: *llegar a una conclusión* sobre la situación de la empresa, para *establecer estrategias* que nos ayuden a corregir debilidades importantes y optimizar recursos que nos fortalecen frente a nuestros competidores”.

MATRIZ FODA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	La empresa tiene alto endeudamiento	Buena posición para negociar con proveedores
	No cuenta con estructura organizacional	Capacidades demostradas para un buen servicio al cliente
	Demora en la innovación de diseños	Servicio post-venta
	No cuenta con una contabilidad de costos	Alianza estratégica con empresas hermanas que le han permitido acceder a nuevos mercados, llegando a otras provincias, y reduciendo costos de comercialización, ventas y mercadeo
	No tiene un manual de funciones	Disponibilidad para recibir pedidos especiales
OPORTUNIDADES	DO	FO
Expansión a nuevos mercados geográficos, gracias a la alianza estratégica	Se debe tratar de mejorar las debilidades aprovechando las oportunidades que nos ofrece el mercado.	Se debe usar las oportunidades y aprovechar las fortalezas a favor de la empresa
Amplia satisfacción de las necesidades del cliente		
Mercado en constante crecimiento		
AMENAZAS	DA	FA
Probable liberación de aranceles para productos similares	Enfocar el crecimiento de la empresa aprovechando las oportunidades y fortalezas de la misma.	Aprovechar la alianza estratégica para buscar un posicionamiento a nivel nacional.
Rivales con gran trayectoria, nombre y tradición		
Aumento de precio de la energía eléctrica		
Restricciones a las importaciones de materia prima como tapices		

Figura 10: Matriz FODA RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Para el desarrollo de la matriz FODA, se han debido analizar los factores internos y externos, analizados en las matrices EFI, y EFE, que se detallan a continuación:

- Matriz de Factores Internos, EFI, indica la ponderación de las fortalezas y las debilidades para determinar que tan bien se encuentra la empresa en función a estos factores.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS INTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Buena posición para negociar con proveedores	0,11	4	0,44
Capacidades demostradas para un buen servicio al cliente	0,15	4	0,60
Servicio post-venta	0,09	3	0,27
Alianza estratégica con empresas hermanas que le han permitido acceder a nuevos mercados, llegando a otras provincias, y reduciendo costos de comercialización, ventas y mercadeo	0,10	4	0,40
Disponibilidad para recibir pedidos especiales	0,08	3	0,24
SUBTOTAL	0,53		1,95
DEBILIDADES			
La empresa tiene alto endeudamiento	0,1	4	0,40
No cuenta con estructura organizacional	0,1	3	0,30
Demora en la innovación de diseños	0,06	2	0,12
No cuenta con una contabilidad de costos	0,20	2	0,40
No tiene un manual de funciones	0,1	1	0,10
SUBTOTAL	0,56		1,32
TOTAL	1,09		3,27

Figura 11: Matriz de Factores Internos
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Los resultados que arrojó la matriz indican un resultado de 3,27, que es positivo e indica que se debe aprovechar estos factores para el crecimiento de la empresa.

Para el desarrollo de esta matriz, se han tomado todas las fortalezas y debilidades que se determinaron en la matriz FODA, posteriormente se determina el peso de cada factor con la primicia de que los factores que tienen mayor peso son los más importantes en el mercado, y tomando en cuenta que la sumatoria de todos debe dar 1, la calificación se determina como 4 lo más trascendental y 1 lo menos trascendental para la empresa, finalmente se multiplica el peso por la calificación para determinar la puntuación.

- Matriz de Factores Externos, EFE, es muy importante para determinar cómo se encuentra la empresa desde el punto de vista externo:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Expansión a nuevos mercados geográficos, gracias a la alianza estratégica	0,1	3	0,30
Amplia satisfacción de las necesidades del cliente	0,1	3	0,30
Mercado en constante crecimiento	0,09	2	0,18
SUBTOTAL	0,29		0,78
AMENAZAS			
Probable liberación de aranceles para productos similares	0,1	4	0,40
Rivales con gran trayectoria, nombre y tradición	0,1	4	0,40
Aumento de precio de la energía eléctrica	0,09	2	0,18
Restricciones a las importaciones de materia prima como tapices	0,08	1	0,08
SUBTOTAL	0,37		1,06
TOTAL	0,66		1,84

Figura 12: Matriz de Factores Externos
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Esta matriz ha sido desarrollada tomando todas las oportunidades y amenazas que se determinaron en la matriz FODA, posteriormente se determina el peso de cada factor, con la primicia de que los factores que tienen mayor peso son los más importantes en el mercado, y tomando en cuenta que la sumatoria de todos debe dar 1, la calificación se determina como 3 lo más trascendental y 1 lo menos trascendental para la empresa, finalmente se multiplica el peso por la calificación para determinar la puntuación.

Los resultados obtenidos luego de realizar la ponderación nos indican un resultado de 1,84, lo que indica que se debe generar nuevas estrategias que nos ayuden a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, disminuyendo las amenazas.

De lo expuesto podemos deducir, que la empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA., es claramente una empresa en expansión, que busca la apertura de nuevos mercados, debido a que el mercado local se encuentra saturado por la competencia; sin embargo y gracias a su mayor fortaleza, el servicio y atención a las necesidades particulares de sus clientes, ha logrado mediante la alianza estratégica en ZONA MUEBLES, la reducción de costos de mercadeo, comercialización y administración de ventas, dando un valor agregado a sus productos con la rapidez y calidez con la que solventan sus pedidos.

2.4 Análisis de Costos de Producción y Venta

Antes de comenzar con este tema debemos hacer una diferenciación de dos términos que normalmente se utilizan como sinónimos, pero que en realidad tienen connotaciones diferentes; estamos hablando de “gasto” y “costo”; a continuación veamos las definiciones que hemos podido encontrar al respecto.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) define el gasto como el decremento bruto de activos o incremento de pasivos que experimenta una entidad como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades normales encaminadas a la generación de ingresos. (Torres, 2002, pág. 7)

Un costo también representa un decremento de recursos, pero a diferencia de los gastos, estos recursos se consumen para fabricar un producto. El costo se convertirá en gasto al momento de la venta del producto terminado. (Torres, 2002, pág. 7)

Para Botero (2012) la estructura de costos se define como “el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo”.

Una vez aclarado este punto, debemos decir que en una empresa de producción nos encontraremos con tres tipos de costos básicamente, los costos *indirectos*, los costos *directos* y los costos *semivariantes, semifijos o mixtos*.

Los costos también pueden clasificarse de acuerdo a su comportamiento en:

- *Costo variable* es aquel que cambia o fluctúa en relación directa con una actividad o volumen dado, es decir, que van de acuerdo a un nivel de producción.
- *Costo Fijo* en cambio, es aquel que permanece constante durante todo el período de producción, sin importar el volumen de actividad, como sería el caso de sueldos de la parte administrativa, arriendo de local, etc.
- *Costo Semivariable* es el que tiene como característica que está integrado tanto por una parte fija como por una variable, como por ejemplo la electricidad o el teléfono, que tienen una tarifa fija por servicio, pero se componen también de una parte variable por el consumo.

Según Ramírez (2008, pág. 38), a los costos podemos clasificarlos en:

Clasificación de los Costos	De acuerdo con la función en la que se originan	Costos de producción Costos de distribución y venta Costos administrativos Costos de financiamiento	
	De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto	Costos directos Costos indirectos	
	De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados	Costos históricos Costos predeterminados	
	De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos	Costos del período Costos del producto	
	De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo	Costos controlables Costoso no controlables	
	De acuerdo con su	Costos variables	Discrecionales

	comportamiento	Costos fijos Costos semivariantes o semifijos	Comprometidos
	De acuerdo con su importancia en la toma de decisiones	Costos relevantes Costos irrelevantes	
	De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido	Costos desembolsables Costos de oportunidad Costos virtuales	
	De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución de la actividad	Costos sumergidos Costos diferenciales	Decrementales Incrementales
	De acuerdo con su relación con una disminución de actividades	Costos evitables Costos inevitables	
	De acuerdo a su impacto en la calidad	Fallas internas Fallas externas Evaluación Prevención	

2.4.1 Estructura de costos.

Para Torres (2002), “en un negocio dedicado a la producción de artículos, es necesaria la aplicación de técnicas y herramientas que permitan calcular el costo de los productos de acuerdo con los insumos utilizados en el proceso productivo” (pág. 33)

Para ello es importante determinar los elementos que componen este costo, citados en la figura nº 8:

ELEMENTOS DEL COSTO	Materia Prima :	Materiales físicos que componen el producto	Materia prima directa
	+ Mano de Obra	Costo del tiempo que los trabajadores invierten en el proceso productivo	Mano de obra directa
			Mano de obra indirecta
	+ Costos Indirectos	Incluye los costos de manufactura que no son materia prima directa y mano de obra directa	
	= Costo de Producción		

Figura N° 8: Elementos del Costo
Fuente: (Torres, 2002, pág. 22)
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Dentro de estos elementos que forman el costo, los costos indirectos deben ser tratados de manera diferente, ya que ellos no son identificables con las unidades producidas, además varían de un período a otro, por lo que es necesario encontrar la forma de repartirlos adecuadamente entre los productos elaborados; y para ello debemos estimar los costos indirectos que se utilizarán en el período para repartirlos entre los productos. Para obtener esta tasa de CI, dividimos el total de estimado de CI, para la base de aplicación.

La base de aplicación que utilizemos debe tener relación directa con el aumento o disminución de los CI. Entre otras, Torres (2002) señala las siguientes bases de aplicación como las más utilizadas: (pág. 24)

- Horas máquina
- Horas de mano de obra directa
- Horas de mano de obra indirecta
- Costo de materiales directos
- Número de empleados
- m² de construcción
- Unidades producidas

Para nuestro análisis, consideraremos como base de aplicación las horas de mano de obra directa, que la calcularemos dividiendo la sumatoria de los costos variables indirectos para el total de horas trabajadas:

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

RECREA MUEBLES CIA. LTDA., es una empresa que produce alrededor de 100 productos, los mismos que pueden ser clasificados en cuatro categorías básicas COMEDORES, COMPLEMENTOS, DORMITORIOS y SALAS; y a continuación detallaremos su estructura de costos:

Al aplicar la tasa de costos indirectos en la estructura de RECREA MUEBLES CIA. LTDA., de acuerdo a la tabla que viene a continuación, tendríamos:

$$\text{TASA DE CI} = \frac{210.003,70}{1920 \times 38} = 2,88$$

En este caso, la base de asignación está calculada anualmente, es por esto que multiplicamos las 160 horas mensuales de trabajo, por los 12 meses del año; pues los estados financieros en los que basamos nuestro análisis, son anuales; finalmente, este resultado lo multiplicamos por el número de obreros de la nómina, en este caso, 38 obreros.

Vamos ahora a calcular el Costo Hora promedio, para lo cual necesitamos conocer el total del costo de mano de obra directa, determinado por la nómina de obreros que tiene RECREA MUEBLES CIA. LTDA., y que se detallan en la tabla n 3.

$$\text{Costo hora promedio} = \frac{\text{Costo total mano de obra}}{\text{Nº de horas}}$$

Aplicando a valores que encontramos en la tabla 3, tendríamos:

$$\text{Costo hora promedio} = \frac{232059,13}{1920} = 120,86$$

Hemos determinado de este modo tanto la tasa de CI, como el costo hora promedio, quedando de la siguiente manera:

Tasa de CI: 2,88

Costo Hora promedio: \$ 120,86

Estos datos nos van a ayudar en el cálculo de los costos variables y costos fijos de cada uno de los productos que fabrica RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

En la tabla N° 2 encontramos el detalle de la materia prima utilizada en la fabricación de los muebles que ofrece Recrea Muebles, están detallados tanto la materia prima directa, como la materia prima indirecta.

En la tabla N° 3 se detallan los costos indirectos de fabricación, aquí encontraremos el costo de mano de obra indirecta, la misma que corresponde a la secretaria que trabaja en planta, pero que es la encargada de tomar las órdenes de trabajo y realizar la requisición de materiales a la bodega de materia prima; y del Jefe de producción, quien supervisa los trabajos en la fábrica, pero realiza trabajos administrativos que no le permiten permanecer todo el tiempo en la planta.

El valor de depreciaciones corresponde al de la maquinaria. (Anexo N°7)

Tabla 1: Nómina de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

CUADRO DE MANO DE OBRA DE RECREA MUEBLES CÍA. LTDA.								
CARGO	SUELDO BÁSICO	APORTE INDIVIDUAL	LIQUIDO A PAGAR	BENEFICIOS SOCIALES			FONDOS DE RESERVA	COSTO TOTAL
				APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO		
Supervisor I	6.067,68	573,40	5.494,28	676,55	505,64	340,00	505,44	8.095,30
Supervisor II	6.147,12	580,90	5.566,22	685,40	512,26	340,00	512,06	8.196,84
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.305,36	406,86	3.898,50	480,05	358,78	340,00	358,64	5.842,82
Obrero	4.453,68	420,87	4.032,81	496,59	371,14	340,00	370,99	6.032,40
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.451,52	420,67	4.030,85	496,34	370,96	340,00	370,81	6.029,64
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.408,56	416,61	3.991,95	491,55	367,38	340,00	367,23	5.974,73
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.252,08	401,82	3.850,26	474,11	354,34	340,00	354,20	5.774,73
Obrero	4.252,20	401,83	3.850,37	474,12	354,35	340,00	354,21	5.774,88
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.248,00	401,44	3.846,56	473,65	354,00	340,00	353,86	5.769,51
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.425,12	418,17	4.006,95	493,40	368,76	340,00	368,61	5.995,89
Obrero	4.074,44	385,03	3.689,41	454,30	339,54	316,07	339,40	5.523,75
Obrero	4.497,84	425,05	4.072,79	501,51	374,82	340,00	374,67	6.088,84
Obrero	4.453,56	420,86	4.032,70	496,57	371,13	340,00	370,98	6.032,24
TOTAL MANO DE OBRA ANUAL								232.059,13

Fuente: KASCLA Consultoría Estratégica
 Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tabla 2: Materia Prima RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

RECREA MUEBLES CIA. LTDA.		
MATERIAS PRIMAS	TIPO DE MATERIA PRIMA	PRECIO DE ADQUISICIÓN (\$)
Aglomerado 09mm	MPD	5,71
Aglomerado 18mm	MPD	38,64
Aglomerado 30mm	MPD	13,38
Aglomerado 19mm	MPD	8,48
Bisagras	MPD	1,00
Carton	MPD	0,75
Cinta 05cmt	MPD	7,00
Cinta 12cmt	MPD	18,00
Clavos	MPI	2,00
Espejo	MPD	8,00
Gris 1,5cmt	MPD	2,02
Gris 3cmt	MPD	5,00
Haya 07 mm	MPD	10,00
Haya 10mm	MPD	10,31
Haya 19mm	MPD	10,91
Haya 7mm	MPD	10,00
Latex 10cmt	MPD	14,00
Tinte	MPI	26,00
Lijas	MPI	0,50
Madera	MPD	400,00
MDF 15mm	MPD	21,69
MDF 18 mm	MPD	10,92
MDF 30 mm	MPD	19,40
MDF 9mm	MPD	5,27
MDP 19mm	MPD	7,43
MDP 30mm	MPD	12,00
MDP 6mm	MPD	3,45
Plumón	MPD	1,51
Roble Rose 05mm	MPD	14,21
Roble Rose 09mm	MPD	12,08
Roble Rose 13mm	MPD	16,24
Roble Rose 15mm	MPD	9,56
Roble Rose 16mm	MPD	19,45
Roble Rose 19mm	MPD	21,68
Laca	MPI	27,00
Tapiz	MPD	3,40
Tela Negra	MPD	1,47
Veltro	MPD	0,51
Vidrio 4mm	MPD	12,00
Vidrio 6mm	MPD	17,00

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
 Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tabla 3: Costos Indirecto RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Costos Indirectos de Fabricacion		
CONCEPTOS	COSTOS FIJOS (\$)	COSTOS VARIABLES (\$)
Materia prima indirecta		
Laca (120 gls)		38.880,00
Tinte (100 gls)		31.200,00
Clavos (35 lb)		840,00
Lijas(60 pliegos)		360,00
Mano de obra indirecta		
Administrativos	12.781,21	
Costos Indirectos de Fabricacion		
Servicio de Tapicería		34.418,42
Servicio de tercero		104.305,28
Arrendamiento operativo	12.850,00	
Depreciaciones	54,74	
TOTAL	25.685,95	210.003,70

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Dentro de los costos indirectos de fabricación, encontramos la cuenta de “Servicios de terceros”, estos valores corresponden pagos por servicios especiales de acabados, tapizados, arreglos, realizados por colaboradores que no pertenecen a la nómina.

Con la Tasa de costos indirectos, y el costo hora promedio, podemos sacar los costos de materia prima, de mano de obra y costos indirectos prorrateados a cada producto producido.

Tabla 4: Costos Comedores

COMEDORES (unidades anuales) 375 UNIDADES						
MATERIA PRIMA DIRECTA						
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL			
Aglomerado 9mm	630,00	5,71	3.597,30			
Madera	24,01	400,00	9.602,00			
MDF 18mm	45,00	10,92	491,40			
MDF 30mm	323,75	19,40	6.280,75			
MDP 19mm	517,50	7,43	3.847,50			
Roble Rose 05mm	315,00	14,21	4.477,50			
Roble Rose 09mm	117,00	12,08	1.413,00			
Roble Rose 13mm	1.586,00	16,24	25.756,64			
Roble Rose 19mm	768,75	21,68	16.666,50			
TOTAL			72.132,59			
MANO DE OBRA INDIRECTA			COSTOS INDIRECTOS			
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL	
350	120,86	42.302,45	350	109,38	38.281,92	
TOTAL		42.302,45	TOTAL		38.281,92	
COSTO TOTAL:					152.716,96	
COSTO UNITARIO					407,25	

Durante el año 2014, la empresa Recrea Muebles produjo vendió 375 juegos de comedor, los mismos que generaron un costo total de \$152.716,96, es decir, que la producción de estos muebles tuvo un costo unitario de \$407,25; se utilizaron 350 horas para producirlos, que es el valor que tomaremos para la aplicación del costo hora, y la tasa de asignación de costos indirectos, para obtener los resultados expuestos.

Tabla 5: Total Costos Salas

SALAS (unidades anuales) 646 UNIDADES					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Aglomerado 19mm	2.036,22		8,48	17.263,95	
Cartón	550,40		0,75	412,80	
Cinta 05 cmt.	710,60		7,00	4.974,20	
Cinta 12 cmt	746,60		18,00	13.438,86	
Gris 1,cmt	1.016,82		2,02	2.054,53	
Gris 3cmt	999,50		5,00	4.997,50	
Haya 10mm	626,62		10,31	6.460,00	
Haya 19mm	620,16		10,91	6.763,62	
Latex 10cmt.	949,62		14,00	13.294,68	
Madera	6,85		400,00	2.740,00	
MDF 09mm	555,56		5,27	2.926,38	
Plumón	1.553,25		1,51	2.339,96	
Tapiz	2.175,80		3,40	7.397,72	
Tela Negra	828,44		1,47	1.213,76	
Veltro	684,76		0,51	348,84	
TOTAL					86.626,81
MANO DE OBRA INDIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
595	120,86	71.914,16	595	109,38	65.079,27
TOTAL		71.914,16	TOTAL		65.079,27
COSTO TOTAL:					223.620,24
COSTO UNITARIO					346,16

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El costo unitario de producción de este artículo, luego de la aplicación de la tasa de mano de obra directa y la tasa de asignación de costos indirectos es de \$346,16, que al compararlo con el PVP de \$553,28, nos da un margen de contribución unitario de \$207,12; como veremos en el cuadro correspondiente más adelante.

En cuanto a los costos de fabricación de la otra línea que corresponde a los dormitorios, observamos que el margen de contribución es el más alto de todos, obteniendo \$417,21, lo que evidencia la rentabilidad de producción del mismo.

Tabla 6: Costo de Producción de Dormitorios

DORMITORIOS (unidades anuales) 433 UNIDADES					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Aglomerado 30mm	125,57	13,38	1.680,04		
Madera	29,79	400,00	11.916,16		
MDF 15mm	216,50	21,69	4.696,61		
MDF 30mm	376,71	19,40	7.308,17		
MDP 6mm	632,18	3,45	2.183,89		
Roble Rose 05mm	519,60	14,21	7.385,74		
Roble Rose 19mm	649,50	21,68	14.081,16		
TOTAL					49.251,78
MANO DE OBRA INDIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
600	120,86	72.518,48	600	109,38	65.626,16
TOTAL		72.518,48	TOTAL		65.626,16
COSTO TOTAL:					187.396,41
COSTO UNITARIO					432,79

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tabla 7: Costo de Producción de Complementos

COMPLEMENTOS (unidades anuales) 632 UNIDADES					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Aglomerado 18mm	3,73	38,64	144,10		
Espejo 480x580	537,20	8,00	4.297,60		
Haya 07mm	459,92	10,00	4.599,20		
Haya 19mm	309,68	10,91	3.377,45		
Madera	5,69	400,00	2.277,48		
MDF 15mm	865,84	21,69	18.782,96		
MDF 18mm	227,52	10,92	2.484,52		
MDP 06mm	415,68	3,45	1.435,99		
MDP 30mm	233,84	12,00	2.806,08		
Roble Rose 13mm	195,92	16,24	3.181,74		
Roble Rose 19mm	118,64	21,68	2.572,12		
Vidrio 4mm	821,60	12,00	9.859,20		
Vidrio 6mm	537,60	17,00	9.139,20		
TOTAL					64.957,62
MANO DE OBRA INDIRECTA			COSTOS INDIRECTOS		
Nº HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL	BASE	TASA	COSTO TOTAL
375	120,86	45.324,05	375	109,38	41.016,35
TOTAL		45.324,05	TOTAL		41.016,35
COSTO TOTAL:					151.298,02
COSTO UNITARIO					239,40

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Finalmente tenemos los costos de producción de los complementos, cuyo margen de contribución es de \$161,08.

A continuación se detalla mediante una tabla, la composición del margen de contribución por producto, ya detallado luego de cada tabla individual:

Tabla 8: Composición del margen de contribución por producto

PRODUCTO	PVP (mercado)	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
Comedores	459,50	407,25	52,26
Complementos	400,48	239,40	161,08
Dormitorios	850,00	432,79	417,21
Salas	553,28	346,16	207,12

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

2.4.2 Ciclo de producción.

Podríamos definir al ciclo de producción como el tiempo que transcurre desde la compra de la materia prima, hasta el momento mismo en que el producto ha sido vendido.

RECREA MUEBLES CIA. LTDA., se maneja con una producción por lotes, es decir siempre tiene productos en el inventario de productos por terminar que se encuentran en un estado avanzado de producción, pero que no están terminados, ya que al ser su punto focal la atención al cliente, y al ser su producción artesanal, los clientes tienen la facilidad de escoger ciertos acabados, como el tapiz, el color final de la madera, incluso en ciertos casos podrían también determinar las dimensiones de los muebles, siempre y cuando estos cambios no alteren la producción de los mismos, pues de ser así, aceptan ordenes especiales.

Lógicamente también tienen un inventario de productos terminados, que sirven básicamente para reposición en almacén de los muebles que han sido vendidos.

La producción comienza con el pedido en almacén, ésta es receptada por la encargada y transferida al jefe de bodega, quien hace la requisición de materiales para el terminado de los muebles, y posterior entrega al almacén solicitante.

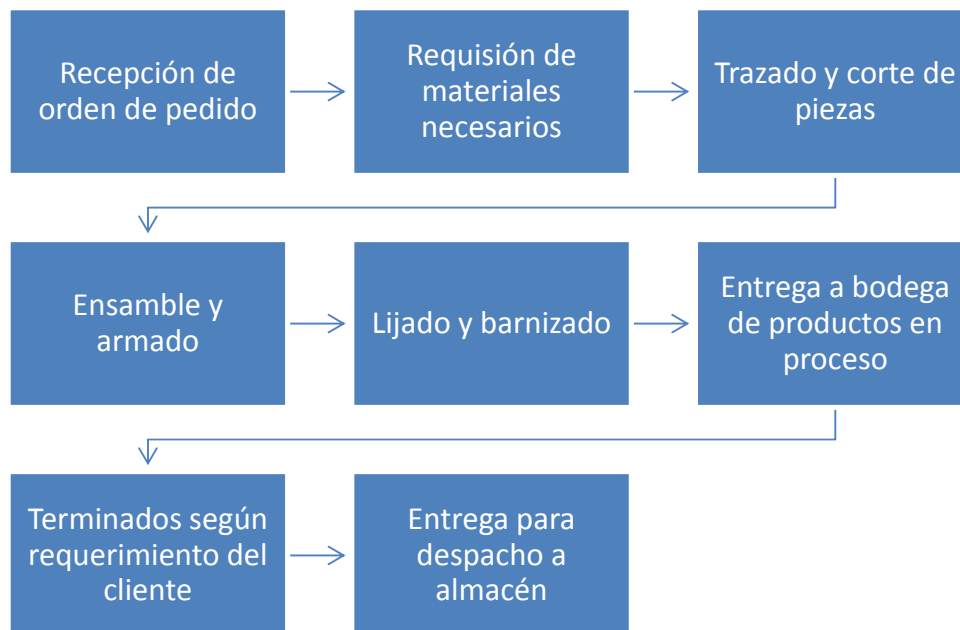


Figura 13: Proceso de producción RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
 Fuente: Recrea Muebles
 Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

2.4.3 Indicadores de producción.

Del análisis de los estados financieros de una empresa, podemos rescatar importante información que nos permita la toma de decisiones a corto y largo plazo. En el caso de nuestro estudio vamos a analizar las siguientes razones financieras:

Razones de solvencia o liquidez: Miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (Van Horne et al., 2010 pág.134)

- Razón Corriente: Muestra cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un período muy cercano. La proporción debe ser superior a 2 (Thompson et al., 2012, pág. 92)

Su fórmula de cálculo es:

$$CORRIENTE = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$CORRIENTE = \frac{546.513,09}{444.641,99} = 1,23$$

Este resultado nos indica que la empresa cuenta con \$0,23 dólares por cada dólar de endeudamiento, es decir, que con sus activos actuales, sólo alcanzarían a cubrir cerca de una cuarta parte de su deuda.

- Prueba ácida: Determina la capacidad para cubrir la deuda corriente con el activo circulante más líquido. (Van Horne et al., 2010, pág. 154). Se la calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$PRUEBA \text{ \u00c1CIDA} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$PRUEBA \text{ \u00c1CIDA} = \frac{546.513,09 - 144.192,86}{444.641,99} = 0,90$$

El resultado ideal ser\u00eda la relaci\u00f3n 1:1; esto garantizar\u00eda el pago de la deuda a corto plazo; sin embargo, una proporci\u00f3n menor de uno no significa que una empresa puede tener problemas para pagar sus cuentas a corto plazo. Para el a\u00f1o 2010, los \u00edndices financieros consolidados para el sector de la industria manufacturera correspondiente al subsector "fabricaci\u00f3n de muebles"

- \u00cdndice estructural: Es un indicador que mide la solvencia de una empresa a largo plazo. Un \u00edndice mayor a 1 indicaría una fuerte solvencia, al contar con recursos propios como absorbentes de las p\u00e9rdidas. (Rodr\u00edguez). Se calcula aplicando la siguiente f\u00f3rmula:

$$\text{\u00cdNDICE} \text{ \u00c9STRUCTURAL} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{\u00cdNDICE} \text{ \u00c9STRUCTURAL} = \frac{34.672,32}{876.892,28} = 0,04$$

Un resultado inferior a 1 nos indica que probablemente una gran cantidad de los activos est\u00e1n siendo atendidos por cr\u00e9ditos, y por lo tanto evidencia la dificultad para atender el pago de deudas.

- Índice de Endeudamiento: Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido fuera del negocio, por cada unidad provista por los propietarios. Un índice menor a 1,5 indicaría un endeudamiento sano.

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{797.588,72}{34.672,32} = 23$$

En este caso, tenemos que por cada dólar provisto por los propietarios, \$23, corresponden a una deuda adquirida. Obviamente se debe hacer un análisis más profundo para poder determinar muchos factores que nos llevan a estos resultados, pues de ellos se desprende una evidente falta de solvencia a corto plazo.

- Capital de Trabajo: Revela el efectivo disponible para las operaciones cotidianas. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos. (Thompson et al., 2012, pág. 92). Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = 876.892,28 - 797.588,72 = 79.303,56$$

La empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA., cuenta con un capital circulante de \$79.303,56 dólares; lo que implica que es el monto de recursos de fácil conversión a efectivo; es decir representa la cantidad neta después de pagar los pasivos a corto plazo, con que cuenta la empresa para seguir operando.

CAPITULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA RECREA MUEBLES CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, AÑO 2014

3.1 Análisis de Rentabilidad de los Productos

El análisis de rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar utilidades. El objetivo de un análisis de rentabilidad es apreciar el resultado obtenido a partir de las decisiones tomadas en cuanto a inversión y administración de fondos.

Para este análisis de rentabilidad, podemos utilizar distintas herramientas, como las razones financieras, las mismas que ya hemos analizado en el capítulo anterior; utilizaremos también el método costo-volumen-utilidad, con un análisis de sensibilidad, para encontrar el nivel óptimo de producción.

En la tabla N° 9 encontramos el resultado de la mezcla de productos, para poder analizar cómo ha sido la contribución de cada uno en la generación de la utilidad, obteniendo un margen de contribución, al que podemos definir como “el remanente de los ingresos una vez cubiertos todos los costos variables que permiten cubrir los costos fijos y las utilidades”. (Morillo, s.f.).

Para Ramírez (2008), “las ventas deben cubrir primeramente los costos variables, el margen de contribución representa la porción de riqueza que deberá cubrir los costos fijos; quedando la utilidad”, como lo vemos en la figura N°14: (pág. 160)

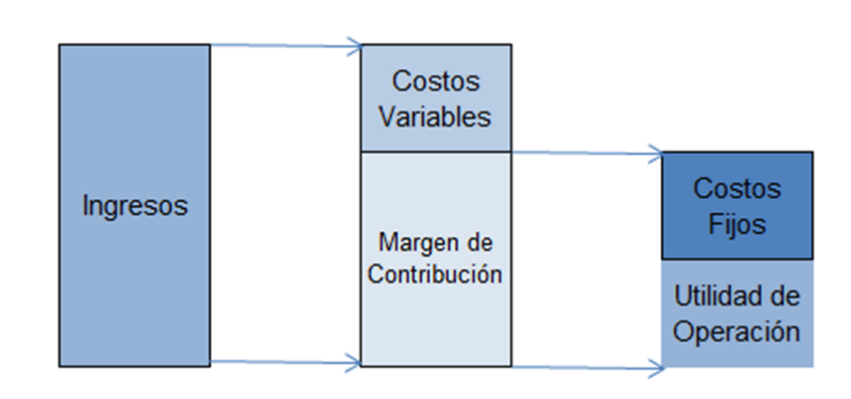


Figura 14: Contribución Marginal

Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 160)

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tabla 9: Resultado de Mezclas de productos

RESULTADO DE MEZCLAS										
	COMEDOR		COMPLEMENTOS		DORMITORIO		SALA		TOTAL	PORCENTAJE
VENTAS	172.312,52	100%	258.708,01	100%	368.050,00	100%	349.672,64	100%	1.148.743,17	100%
COSTOS VARIABLES	152.716,96	89%	151.298,02	58%	187.396,41	51%	223.620,24	64%	715.031,63	62%
MARGEN DE CONTRIBUCION	19.595,56	11%	107.409,99	42%	180.653,59	49%	126.052,40	36%	433.711,54	38%
PARTICIPACION	15,00%		22,52%		32,04%		30,44%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27	34%
COSTO FIJO ASIGNADO	58.362,54		87.624,84		124.659,16		118.434,72		389.081,27	34%
UTILIDAD OPERACIONAL	(38.766,98)		19.785,15		55.994,43		7.617,68		44.630,27	4%

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

En este cuadro se observa la manera en que cada producto se relaciona con el ingreso total, con los costos fijos y variables; y cada uno de acuerdo con su producción y venta anual representa un porcentaje del total de las ventas; vemos claramente como el 38% de margen de contribución, contiene exactamente el 34% de los costos fijos totales más el 4% de la utilidad.

El margen de contribución corresponde al porcentaje de las ventas necesario para cubrir los costos fijos; la relación del margen de contribución muestra el impacto que un cambio en las ventas tiene sobre el margen de contribución, en este caso, quiere decir que el margen de contribución se incrementa en \$0,38 por cada \$1 de aumento en las ventas.

Este análisis le sirve a la empresa para centrarse en los productos que le generan mayor margen de contribución, y aumentar sus ventas; en este caso, los complementos y dormitorios.

Tabla 10: Resumen de participación

	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA
TOTAL VENDIDO	172.312,52	258.708,01	368.050,00	349.672,64
PRECIO POR UNIDAD	459,50	400,48	850,00	553,28
CUANTAS UNIDADES	375	646	433	632

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Este resumen de participación detalla cómo se componen las Ventas Totales, es decir el aporte de cada uno de los productos en el resultado final;

Tabla 11: Margen de Contribución Ponderado

	COMEDOR		COMPLEMENTOS		DORMITORIO		SALA		
PRECIO DE VENTA	459,50	100%	400,48	100%	850,00	100%	553,28	100%	
COSTOS VARIABLES	407,25	89%	234,21	58%	432,79	51%	353,83	64%	
MARGEN DE CONTRIBUCION	52,25	11%	166,27	42%	417,21	49%	199,45	36%	
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%		
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	7,84		37,45		133,67		60,71		239,67

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Determinada la participación de cada producto en las ventas finales; esto es, analizando cuál ha sido el aporte que cada producto ha tenido, observamos que el producto dormitorio es el que mayor margen de contribución aporta al resultado, con un 49%; lo que indica que es producto al que se deberá dar mayor atención. Con este dato podemos encontrar el margen de contribución ponderado, multiplicando el margen de contribución por producto por la participación y luego sumando el margen de contribución individual. Con este margen de contribución, podemos encontrar ahora el punto de equilibrio, utilizando la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{margen de contribución ponderado}}$$

$$PE = \frac{389081,27}{239,67} = 1623$$

Tenemos que el punto en el que la empresa cubrirá exactamente sus costos, sin tener una utilidad, es vendiendo 1.623 productos, prorratedos de la siguiente manera:

Tabla 12: Punto de equilibrio por línea

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LINEA					
	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	243,51	365,61	520,13	494,16	1.623
PRECIO DE VENTA	459,50	400,48	850,00	553,28	
VENTAS	111.894,52	146.418,91	442.111,89	273.409,17	973.834,48
COSTO VARIABLES	99.169,75	85.628,93	225.105,78	174.848,75	584.753,21
MARGEN DE CONTRIBUCION	12.724,76	60.789,97	217.006,11	98.560,42	389.081,27
PARTICIPACION	15%	23%	32%	30%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081,27	389.081,27	389.081,27	389.081,27	389.081,27
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	58.362,54	87.624,84	124.659,16	118.434,72	389.081,27
UT OPERACIÓN	(45.637,78)	(26.834,87)	92.346,95	(19.874,30)	(0,00)

Fuente: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Realizada la mezcla de productos con el punto de equilibrio, observamos que el único producto que presenta una utilidad con esta forma de división, es el dormitorio, ya que en los demás se observa pérdida, que es compensada por la utilidad generada por este producto, de manera que se debería realizar una investigación más a fondo, para encontrar la manera en la que la participación sea de rendimiento para todos los productos. Podría analizarse la fijación de precios, por ejemplo, que podría estar provocando esta situación.

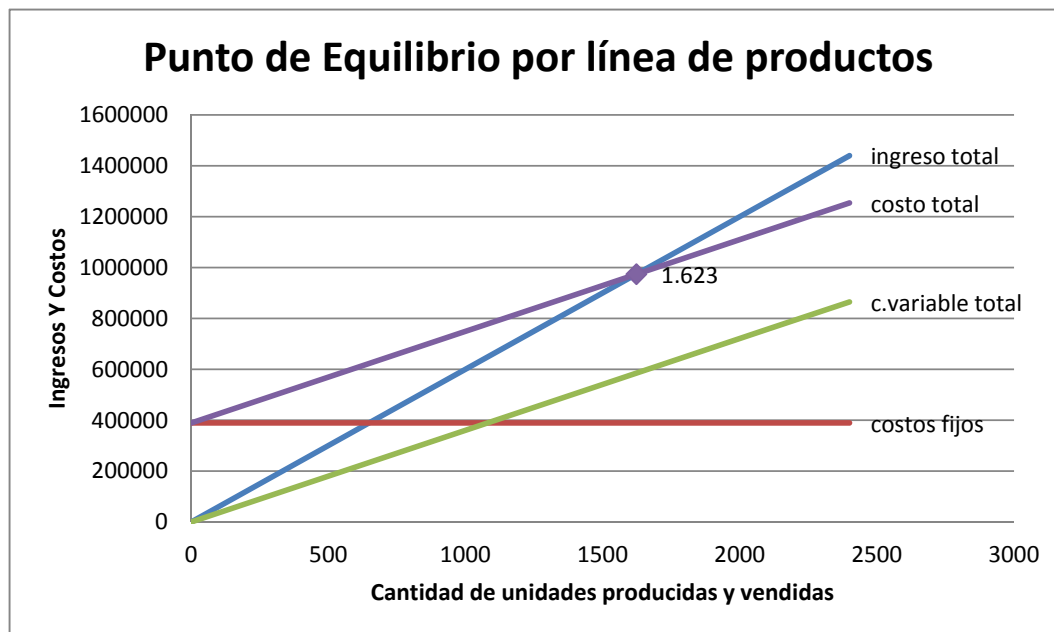


Gráfico 1: Punto de equilibrio por línea de productos

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Luego procedemos a realizar el análisis de los puntos de equilibrio por producto con la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{P UNITARIO - CV UNITARIO}$$

COMEDOR:

$$PE = \frac{58362,54}{52,25} = 1117$$

Graficando:

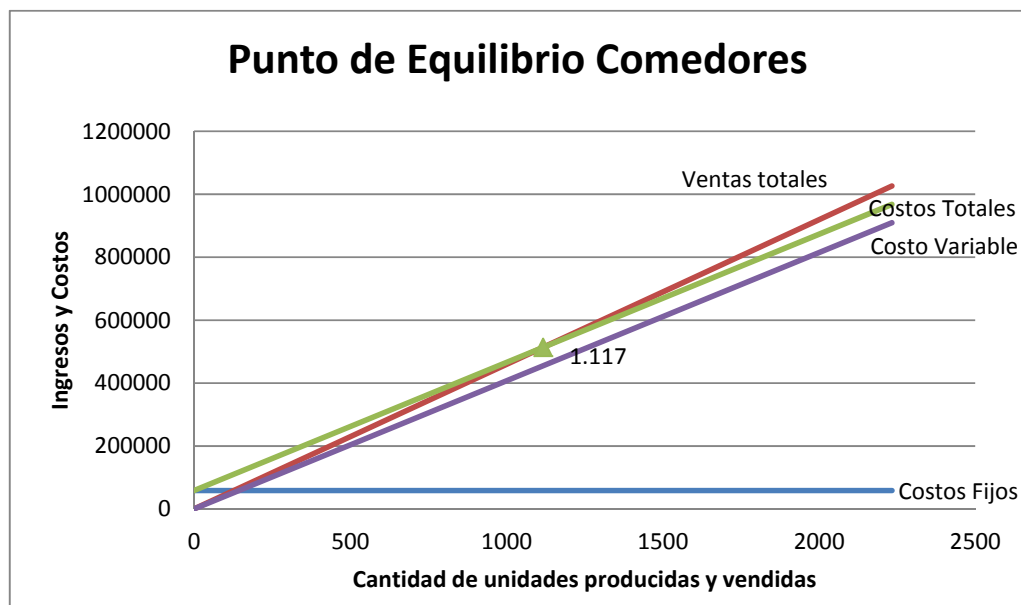


Gráfico 2: Punto de equilibrio comedores
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Para determinar el punto de equilibrio de los comedores, se ha tomado los datos de la estructura de costos y del cuadro de mezcla de productos, encontramos que el punto de equilibrio es de 1.117 unidades de comedores, razón por la que en el análisis este producto al haberse vendido en un número de 375 unidades en el año, está lejos de llegar al nivel óptimo de producción.

COMPLEMENTOS

$$PE = \frac{87624,84}{161,08} = 544$$

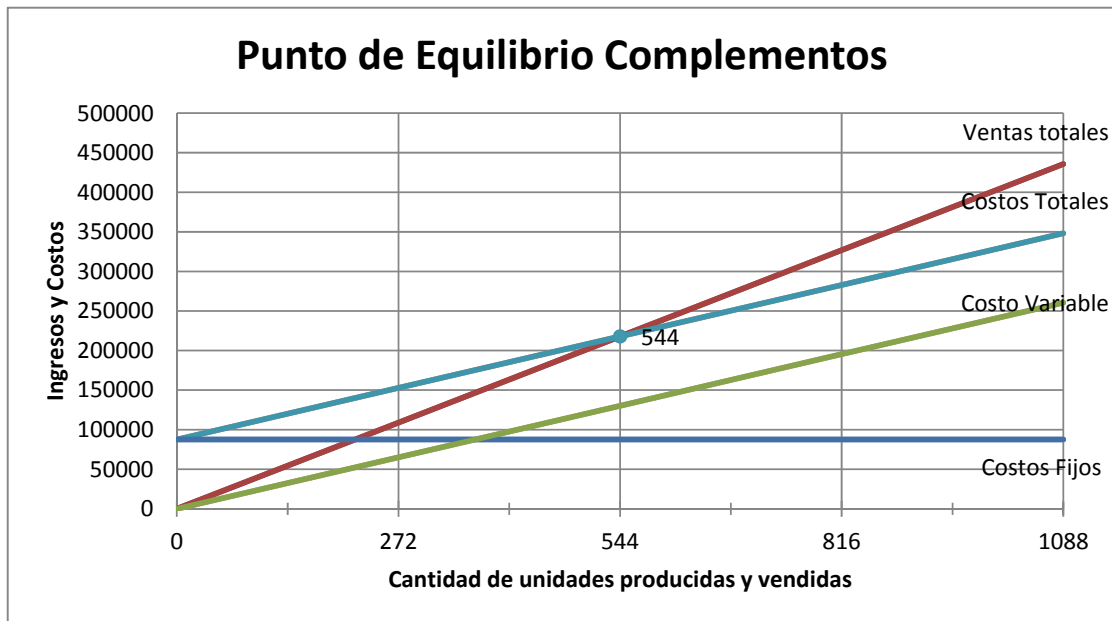


Gráfico 3: Punto de Equilibrio Complementos
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

En el caso de este producto, podemos observar que el punto de equilibrio está por debajo de la cantidad vendida en el año 2014, razón por la que el mismo arroja una utilidad de \$19.785,15.

DORMITORIO

$$PE = \frac{124659,16}{417,21} = 299$$

Como podemos observar en los cuadros, este producto es el que mejor rentabilidad ha obtenido en el año, sus ventas superan con mucho el punto de equilibrio deseado, que es de 299 unidades al año, considerando que en el año se han vendido 433 unidades.

Se debe hacer una aclaración, pues en vista del extenso número de productos fabricados, se procedió a hacer una agrupación de los mismos, razón por la que las cantidades y valores son una ponderación, y esto nos dificulta hacer un análisis certero de la situación de cada producto, pues en cada línea podríamos encontrar artículos que deberían discontinuarse por diferentes razones, y que estarían afectando el resultado total del mismo.

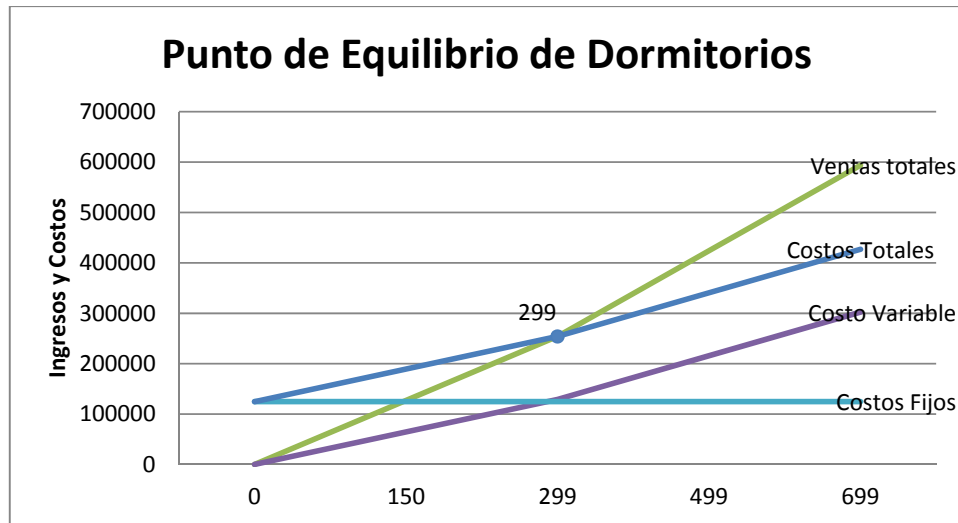


Gráfico 4: Punto de Equilibrio Dormitorios
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

SALAS

$$PE = \frac{118434,72}{207,12} = 572$$

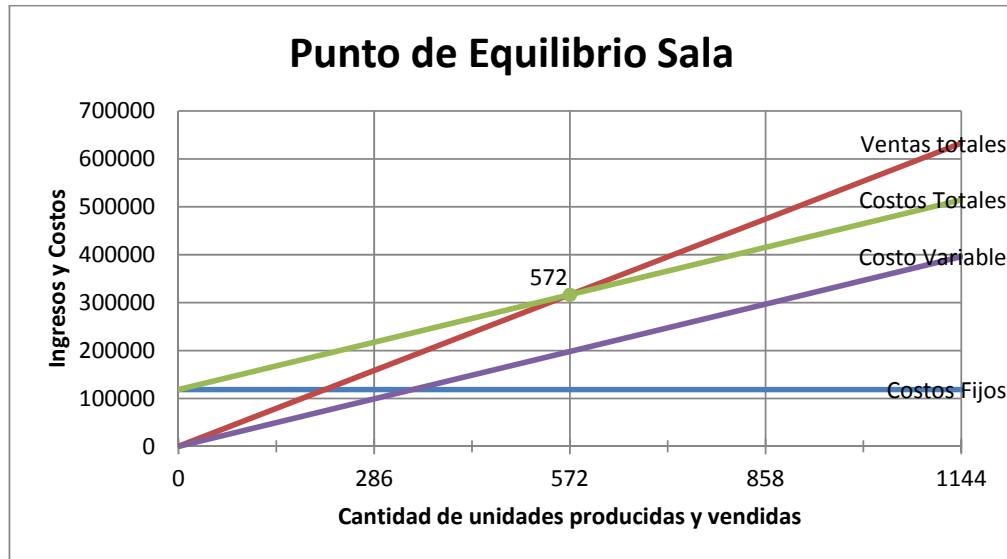


Gráfico 5: Punto de Equilibrio Salas
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

3.2 Análisis de las Relaciones Costo-Volumen-Utilidad

Ya hemos visto que el objetivo principal de las empresas es la maximización de utilidades, y la tarea de un buen administrador es la de buscar la mejor forma para conseguirlo.

Ramírez (2008) sostiene que para que una empresa logre la consecución de utilidades, deben darse dos condiciones:

- a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- b) Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos. (pág. 160)

El modelo costo-volumen-utilidad considerando tres factores fundamentales como el precio de venta de un producto; el costo variable del mismo y el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir, y el volumen de unidades a vender, nos ayuda a analizar cuáles serán las venta mínimas que se deben tener para al menos no tener pérdidas y cuántas ventas son necesarias para que, de acuerdo con las expectativas de los accionistas, el negocio sea rentable.

Para lograr esto, analizaremos los efectos que ciertos cambios en los costos, precios volúmenes y utilidades producen en la empresa, a fin de encontrar el ambiente óptimo para el próximo período.

1. Primeramente, veremos lo que sucede si se dan cambios en la variable de los costos unitarios; cómo reaccionará el margen de contribución con un aumento y con una disminución de los mismos, y que efecto podrá tener sobre las utilidades y el punto de equilibrio.
2. En segundo lugar se analiza lo que sucedería si se produce un incremento o disminución en el precio de venta.Cuál de los dos cambios tendrá más efecto sobre las utilidades, si el aumento o disminución en los precios, o el de los costos variables.

Tabla 13: Aumento de un 5% en los costos variables situación actual

COSTOS VARIABLES ACTUAL	407,25	234,21	432,79	353,83
COSTOS VARIABLES + 5%	427,61	245,92	454,43	371,52

	COMEDOR		COMPLEMENTOS		DORMITORIO		SALA	
PRECIO DE VENTA	459,50	100%	400,48	100%	850,00	100%	553,28	100%
COSTOS VARIABLES	427,61	93%	245,92	61%	454,43	53%	371,52	67%
MARGEN DE CONTRIBUCION PARTICIPACION	31,89	7%	154,56	39%	395,57	47%	181,76	33%
	15%		23%		32%		30%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	4,78		34,81		126,74		55,33	221,66

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

$$PE = \frac{389.081,27}{221,66} = 1.755$$

El nuevo punto de equilibrio es:

Tabla 14: Análisis de la utilidad con un aumento del 5% en costos variables

RESULTADO DE MEZCLAS CON UN AUMENTO DEL 5% EN LOS COSTOS VARIABLES										
	COMEDOR		COMPLEMENTOS		DORMITORIO		SALA		TOTAL	PORCENTAJE
VENTAS	172.313	100%	258.708	100%	368.050	100%	349.673	100%	1.148.743	100%
COSTOS VARIABLES	160.353	93%	158.863	61%	196.766	53%	234.801	67%	750.783	65%
MARGEN DE CONTRIBUCION PARTICIPACION	11.960	7%	99.845	39%	171.284	47%	114.871	33%	397.960	35%
	15%		23%		32%		30%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081		389.081		389.081		389.081		389.081	34%
COSTO FIJO ASIGNADO	58.363		87.625		124.659		118.435		389.081	34%
UTILIDAD OPERACIONAL	(46.403)		12.220		46.624,61		(3.563)		8.879	1%

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Análisis:

El aumento del 5% en los costos variables ha provocado una disminución en el margen de contribución ponderada de 239,67 a 221,66, es decir de un 7,52%, lo que produce un aumento en el punto de equilibrio de 1.623 unidades a 1.755 unidades, o sea un 8,13% y una disminución en las utilidades de \$44.630 a 8.878, un 80%.

Representación de lo que sucede si lo que hacemos es *disminuir* los costos variables en el mismo porcentaje:

Tabla 15: Disminución de un 5% en los costos variables actuales

COSTOS VARIABLES	407,25	239,40	432,79	346,16
COSTOS VARIABLES - 5%	387,86	228,00	412,18	329,68

	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA				
PRECIO DE VENTA	459,50	100%	400,48	100%	850,00	100%	553,28	100%
COSTOS VARIABLES	387,86	84%	228,00	57%	412,18	48%	329,68	60%
MARGEN DE CONTRIBUCION	71,64	16%	172,48	43%	437,82	52%	223,60	40%
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	10,75		38,84		140,27		68,06	257,93

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El nuevo punto de equilibrio sería:

$$PE = \frac{389.081,27}{257,93} = 1.508$$

Tabla 16: Punto de equilibrio con 5% de disminución en costos variables

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LINEA									
	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA	TOTAL				
CANTIDAD A VENDER	226,27	339,72	483,31	459,18	1.508				
PRECIO DE VENTA	459,50	400,48	850,00	553,28					
VENTAS	103.972,69	100%	136.052,85	100%	410.811,60	100%	254.052,56	100%	904.889,71
COSTO VARIABLES	87.761,81	84%	77.457,18	57%	199.210,25	48%	151.379,19	60%	515.808,44
MARGEN DE CONTRIBUCION	16.210,88	16%	58.595,68	43%	211.601,34	52%	102.673,37	40%	389.081,27
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%		
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	58.362,54		87.624,84		124.659,16		118.434,72		389.081,27
UT OPERACIÓN	(42.151,66)		(29.029,17)		86.942,18		(15.761,35)		(0,00)

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Con este nuevo punto de equilibrio, los costos variables han disminuido de \$715.032 a 515.808, lo que implica una reducción de un 28% aproximadamente; de la misma forma la composición de las ventas ha sufrido una variación, pues en la estructura actual de costos se tiene un 62% de costos variables y un 38% de margen de contribución; con la disminución del 5% en costos variables, la nueva composición de costos sería de 57% de costos variables y de un 43% de margen de contribución, notándose la disminución en el factor señalado.

Tabla 17: Análisis de la utilidad con una disminución del 5% en los costos variables

RESULTADO DE MEZCLAS										
	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA	TOTAL	PORCENTAJE				
VENTAS	172.312,52	100%	258.708,01	100%	368.050,00	100%	349.672,64	100%	1.148.743,17	100%
COSTOS VARIABLES	145.444,72	84%	144.093,35	56%	178.472,77	48%	212.971,66	61%	680.982,50	59%
MARGEN DE CONTRIBUCION	26.867,80	16%	114.614,66	44%	189.577,23	52%	136.700,98	39%	467.760,67	41%
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27	33,87%
COSTO FIJO ASIGNADO	58.362,54		87.624,84		124.659,16		118.434,72		389.081,27	33,87%
UTILIDAD OPERACIONAL	(31.494,75)		26.989,81		64.918,07		18.266,26		78.679,40	6,85%

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Análisis:

Podemos ver como la disminución del 5% en los costos variables produjo un aumento del 76,29% en las utilidades, es decir pasó de \$44.630 a 78.679; así como un aumento del 7,6% en el margen de contribución; en tanto que el punto de equilibrio sufrió una disminución del 7%, de una producción de 1.623 unidades a 1.508 unidades.

Observemos ahora lo que pasa cuando hacemos los cambios en el precio de venta:

Con la nueva situación que se muestra en la tabla N°18, tenemos un nuevo punto de equilibrio:

$$PE = \frac{389.081,27}{433,11} = 898$$

Tabla 18: Incremento de un 15% en el precio de venta actual

PRECIO POR UNIDAD ACTUAL	528,43	460,55	977,50	636,24
PRECIO POR UNIDAD + 15%	607,69	529,63	1.124,13	731,67

	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA				
PRECIO DE VENTA	607,69	100%	529,63	100%	1.124,13	100%	731,67	100%
COSTOS VARIABLES	407,25	67%	234,21	44%	432,79	39%	353,83	48%
MARGEN DE CONTRIBUCION	200,44	33%	295,42	56%	691,34	61%	377,84	52%
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	30,07		66,53		221,50		115,01	433,11

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El incremento del 15% en el precio de venta

Tabla 19: Análisis de la utilidad con un incremento de un 15% en el precio de venta

RESULTADO DE MEZCLAS										
	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA	TOTAL	PORCENTAJE				
VENTAS	198.159	100%	297.514	100%	423.258	100%	402.124	100%	1.321.055	100%
COSTOS VARIABLES	152.717	77%	151.298	51%	187.396	44%	223.620	56%	715.032	54%
MARGEN DE CONTRIBUCION	45.442	23%	146.216	49%	235.861	56%	178.503	44%	606.023	46%
PARTICIPACION	15%		23%		32%		30%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081		389.081		389.081		389.081		389.081	29%
COSTO FIJO ASIGNADO	58.363		87.625		124.659		118.435		389.081	29%
UTILIDAD OPERACIONAL	(12.920)		58.591		111.202		60.069		216.942	16%

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Análisis:

El aumento del 15% en el precio de venta, disminuye en un 44,67% el punto de equilibrio; reflejándose un aumento del 80,71% en el margen de contribución y un aumento del 386%

en las utilidades, quede \$44.630 se incrementan a \$216.942. El aumento que se observa es importante, sin embargo y a pesar de ello, en la línea de comedores todavía se puede evidenciar una pérdida, lo que nos indica la necesidad de la revisión de sus costos de fabricación y de su precio de venta.

Tabla 20: Disminución de un 15% en el precio de venta actual

PRECIO POR UNIDAD	459,50	400,48	850,00	553,25
PRECIO POR UNIDAD - 15%	399,57	348,24	739,13	481,09

	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA				
PRECIO DE VENTA	399,57	100%	348,24	100%	739,13	100%	481,09	100%
COSTOS VARIABLES	407,25	102%	234,21	67%	432,79	59%	353,83	74%
MARGEN DE CONTRIBUCION	(7,68)	-2%	114,03	33%	306,34	41%	127,26	26%
PARTICIPACION	13%		20%		28%		26%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	(1,00)		22,33		85,35		33,68	140,36

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tenemos el nuevo punto de equilibrio:

$$PE = \frac{389.081,27}{140,36} = 2.772$$

Evidentemente, la disminución del 15% sobre el precio de venta, ha ocasionado variaciones importantes en los factores analizados, notándose que el margen de contribución tuvo una disminución del 41,43%, provocando en una de las líneas una descompensación total rompiendo con una de las condiciones básicas para la obtención de utilidades, es decir que el precio de venta sea mayor que el costo variable, lo que no sucede en el caso del comedor.

Tabla 21: Análisis de la utilidad con una disminución del 15% sobre el precio de venta

	RESULTADO DE MEZCLAS									
	COMEDOR	COMPLEMENTOS	DORMITORIO	SALA	TOTAL	PORCENTAJE				
VENTAS	149.836,97	100%	224.963,49	100%	320.043,48	100%	304.063,17	100%	1.148.743,17	100%
COSTOS VARIABLES	152.716,96	102%	151.298,02	67%	187.396,41	59%	223.620,24	74%	715.031,63	62%
MARGEN DE CONTRIBUCION	(2.879,99)	-2%	73.665,47	33%	132.647,07	41%	80.442,93	26%	283.875,48	38%
PARTICIPACION	13%		20%		28%		26%		87%	
COSTOS FIJOS TOTALES	389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27		389.081,27	33,87%
COSTO FIJO ASIGNADO	50.750,04		76.195,52		108.399,27		102.986,71		338.331,54	29,45%
UTILIDAD OPERACIONAL	(53.630,02)		(2.530,05)		24.247,80		(22.543,79)		(54.456,06)	-4,74%

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El punto de equilibrio aumentó en un 70,8%, provocando que la producción sea 686 unidades menor que éste, evidenciándose en una disminución de las utilidades en un 222%, es decir, obteniendo como resultado una pérdida.

Podemos observar que la reducción de precios tiene un efecto más grave sobre las utilidades que el incremento de los costos variables, ya que la base sobre la que se reducen los precios es siempre más grande que la base para el incremento de los costos variables.

3.3 Fijación de Precios

La administración de una empresa enfrenta cotidianamente algunos problemas, entre ellos encontramos el de la cotización de los productos, es decir, el precio al cual los debe vender.

Cuando nació el comercio, se le daba más importancia a la utilidad que tenían los bienes; y la forma de hacer comercio era el “trueque”, en el que se intercambiaban unos productos por otros que le servían para satisfacer sus necesidades. Esta forma primitiva de comercio dio paso al comercio como lo conocemos hoy, en el que se determina un “precio” para los productos, el mismo que representa “la medida social del valor de los mismos”. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 140)

Sin duda la fijación de precios es la tarea más compleja y a la que más tiempo se dedica el administrador de una empresa, debido a que esta decisión puede tener serias consecuencias en el éxito o fracaso de una empresa.

Fischer y Espejo, (2011) manifiestan que “el precio de un producto es una oferta a probar el pulso del mercado, si el precio es correcto, será aceptado por los clientes, de lo contrario, éste debe ser modificado rápidamente”. (pág. 140)

Por otro lado, si el precio asignado es bajo, no se obtendrá ninguna ganancia, y el producto fracasaría; al contrario, si se asigna un precio demasiado alto, las ventas se volverán difíciles y tanto el producto como la empresa, fallarán.

Podemos entonces manifestar que “precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan” (Fischer et al., 2011, pág. 140).

Los precios cumplen varias funciones de gran importancia, como son:

- Regulación de la producción: La decisión de cuánto producir depende de la reacción del consumidor ante un artículo.
- Regula el Consumo: El consumidor comprará más cantidad de un bien si su precio baja y menos, si su precio sube.

- Distribuye la producción entre los diferentes miembros de la sociedad: Dentro del sistema capitalista, esta distribución depende de los salarios, las ganancias, los intereses y las rentas obtenidas durante el proceso productivo.
- Auspicia la investigación y el desarrollo del país: Las ganancias obtenidas permiten que las empresas aporten dinero para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para elevar el nivel de vida de la población. (Fischer et al., 2011, pág. 140).

Entre los principales factores que intervienen en la fijación de precios de una empresa tenemos:



Figura 15: Factores que intervienen en la fijación de precios
Fuente: (Fischer et al., 2011, pág. 140)

Ramírez, (2008) señala los principales métodos para fijar precios:

- Método basado en el costo total: Consiste en aumentar el costo total, en función de las utilidades que se desean lograr.
- Método basado en el costeo directo: En éste método el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos.
- Método basado en cláusulas escalatorias: Cuando en un país existe inflación, muy difícilmente se podrá mantener un precio fijado, por lo tanto, una empresa que trabaja con pedidos y cuyo tiempo de entrega va más allá de 3 meses no puede establecer un precio fijo pues no se tiene la certeza de que los precios de los insumos permanecerán constantes durante un período.

- Método basado en un determinado valor económico agregado: A partir de un determinado EVA deseado por los accionistas, se puede determinar el precio al cual se deben colocar los productos o servicios, de manera que el capital reciba un retribución justa.
- Precio de acuerdo con el costeo basado en metas: Es una filosofía que cambia la perspectiva tradicional del costeo/precio al establecer que es el costo, y no el precio, el que la empresa deberá de ajustar para alcanzar la utilidad deseada.
- Método basado en el rendimiento deseado: Parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total; es decir, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.

Para aplicar este método, se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{Costos Totales} + \text{Rendimiento deseado} * \text{Costos Fijos}) / \text{Unidades Vendidas}}{1 - \text{Rendimiento deseado} * \text{Costo Variable}}$$

Aplicando a uno de los productos de RECREA MUEBLES CIA. LTDA., tenemos:

COMEDORES:

Tabla 22: Variables del costo de Comedores

VARIABLES	VALOR
costo total de unidades vendidas	172.312,50
costos fijos	389.081,27
costos variables	89%
rendimiento deseado	25%
unidades vendidas	375

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Aplicando la fórmula tenemos:

$$\text{PRECIO} = \frac{(172.312,50 + 0,25(389.081,27)) / 375}{1 - 0,25(0,89)}$$

$$\text{PRECIO} = \frac{718,89}{0,78} = 924,61$$

De tal manera que el nuevo costo de los comedores, aplicando los datos que tenemos de los estados financieros de RECREA MUEBLES CIA. LTDA., debería ser de \$924,61 con una utilidad esperada del 25% sobre los costos totales.

3.4 Determinación y análisis de la Utilidad

Entendemos por utilidad lo que la empresa gana en un período determinado, que por lo general suele ser un año, es pues el resultante de restar a todos los ingresos, todos los costos y gastos correspondientes a un período determinado.

Es fundamental en una empresa la determinación y el análisis de la utilidad por segmentos, y dentro de éste análisis, es muy importante una correcta asignación de costos.

Es frecuente encontrarnos con empresas que a pesar de aumentar sus ventas, no ven sus utilidades maximizadas, esto puede deberse a que un producto, o una línea de productos no son rentables, o, que no se esté impulsando a aquellas que sí lo son. Esta es la razón por la que es necesario analizar cada una, con el fin de eliminar la problemática de la asignación de costos.

Para lograr la utilidad deseada podemos aplicar la siguiente fórmula, en la que nos planteamos una utilidad meta, para encontrar la cantidad de unidades necesarias que permitan alcanzarla.

$$PEU = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + (\text{UTILIDAD DESEADA DESPUES DE IMPUESTOS} / (1-t))}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}$$

De modo que para conseguir una utilidad de \$75.000 tendríamos:

$$PEU = \frac{389,081,27 + (75,000 / 1-22\%)}{239,67}$$

$$PEU = \frac{485.235,12}{239,67} = 2.025 \text{ unidades}$$

Entonces, para alcanzar la meta de utilidades planteada, la empresa deberá producir y vender 2.025 unidades.

A lo largo de un período determinado, en una empresa se generan ingresos, pero también se generan gastos y costos; y el resultado de restar a los ingresos la suma de los costos y

gastos nos da como resultado una utilidad; se puede decir entonces, que la Utilidad = Ingresos – Costos – Gastos.

Analizando el cuadro de mezcla de productos, tabla N° 7, se puede observar cómo cada artículo ha contribuido a la generación de la utilidad de la empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA., y de ello destacamos:

Tabla 23: Utilidad generada por el producto Comedor

COMEDOR	
VENTAS	172.313
COSTOS VARIABLES	152.717
M. DE CONTRIBUCION	19.596
COSTO FIJO ASIGNADO	58.363
U. OPERACIONAL	(38.767)

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El artículo “Comedor” tiene un 15% de participación en el total de las ventas, genera un margen de contribución del 11% y sus costos variables están alrededor del 89%; no está generando utilidad para la empresa, al contrario, genera una pérdida de \$38.767. Aquí se debe prestar atención y realizar un minucioso análisis de la composición de esta línea, porque hay algún modelo que no se está vendiendo como se requiere.

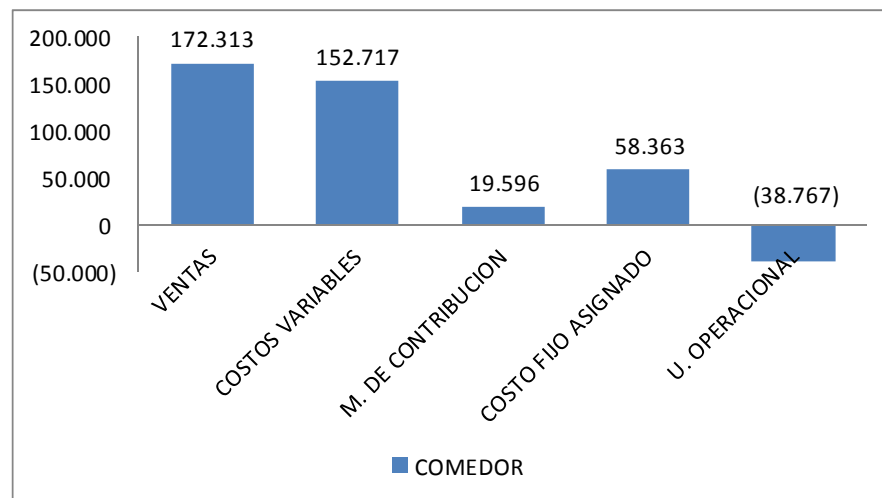


Gráfico 6: Determinación de la utilidad del artículo “Comedor”

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Tabla 24: Utilidad generada por el producto "Complementos"

COMPLEMENTOS	
VENTAS	258.708
COSTOS VARIABLES	151.298
M. DE CONTRIBUCIÓN	107.410
COSTO FIJO ASIGNADO	87.625
U. OPERACIONAL	19.785

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Este artículo tiene una participación del 23% del total de las ventas, con un margen de contribución del 42% y un 58% de costos variables, la utilidad con la que aporta a la empresa es de \$19.785, es decir un 44% del total de la utilidad generada en el año.

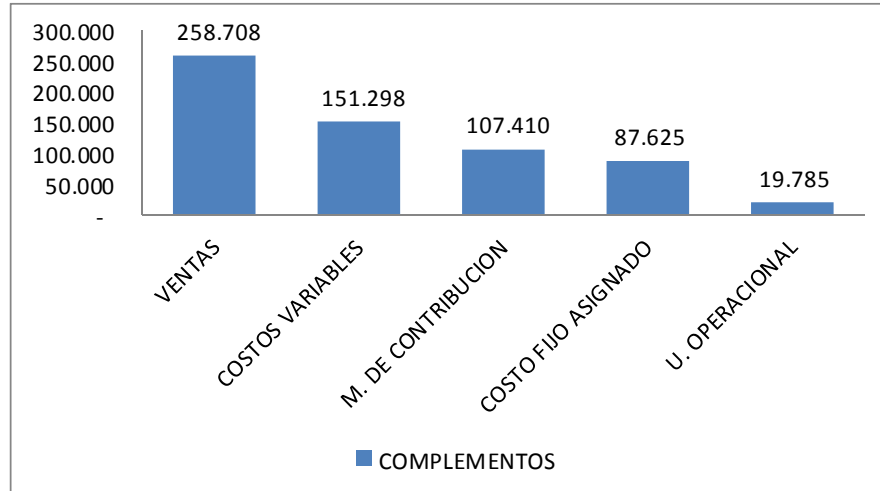


Gráfico 7: Determinación de la Utilidad del artículo "Complementos"
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Analicemos el artículo "Dormitorio", de acuerdo a los siguientes datos:

Tabla 25: Utilidad generada por el artículo "Dormitorio"

DORMITORIO	
VENTAS	368.050
COSTOS VARIABLES	187.396
MARGEN DE CONTRIBUCION	180.654
COSTO FIJO ASIGNADO	124.659
UTILIDAD OPERACIONAL	55.995

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Con un 32% de participación en las ventas totales, el artículo "Dormitorio" es el que más utilidad ha generado, con \$55.995 dólares que representan un 125% de la utilidad total. Su margen de contribución es del 49% y sus costos variables representan el 51% del total. Se debe prestar mucha atención a este artículo, que a simple vista aporta para cubrir la pérdida generada por otro artículo.

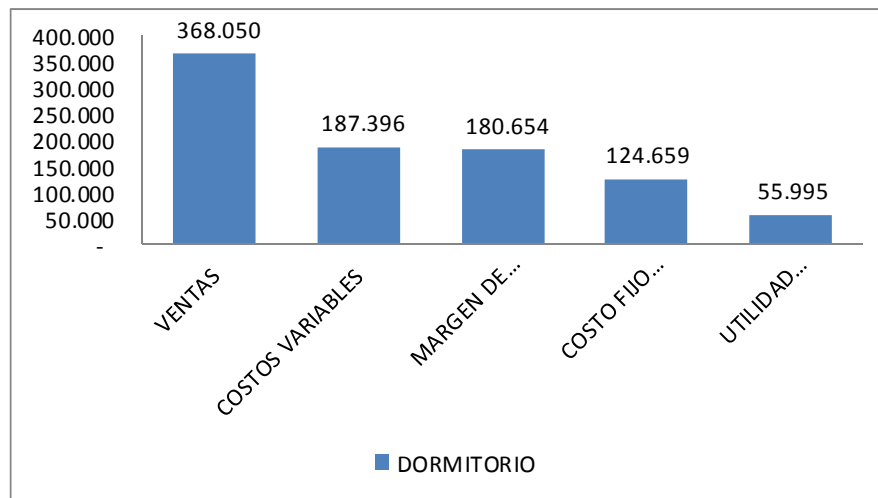


Gráfico 8: Determinación de la utilidad del artículo "Dormitorio"

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Por último, veamos como participó el artículo “Sala” en la composición final de la utilidad.

Tabla 26: Utilidad generada por el artículo “Sala”

SALA	
VENTAS	349.673
COSTOS VARIABLES	223.620
MARGEN DE CONTRIBUCION	126.052
COSTO FIJO ASIGNADO	118.435
UTILIDAD OPERACIONAL	7.617

Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

El artículo “Sala” ha generado una utilidad operacional de \$7.617 dólares, equivalentes a un 17% de la participación total; sus ventas corresponden al 30% del total; su margen de contribución es de 36% y sus costos variables son el 64%. Es un producto al que también se le debe prestar atención, pues la participación en la generación de las utilidades es baja.

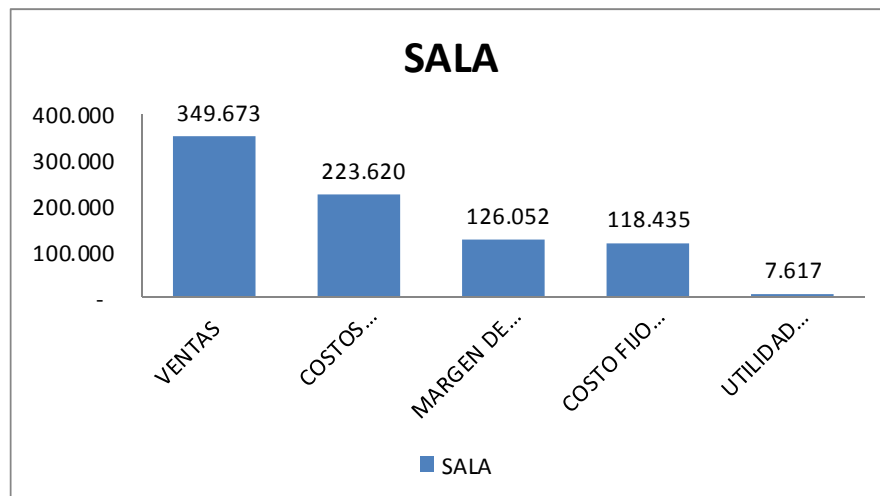


Gráfico 9: Determinación de la utilidad del producto “Sala”
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Vimos cual ha sido la composición de las variables de cada artículo en la generación de sus utilidades, analicemos ahora, cómo fue su participación en la estructura final de la utilidad:

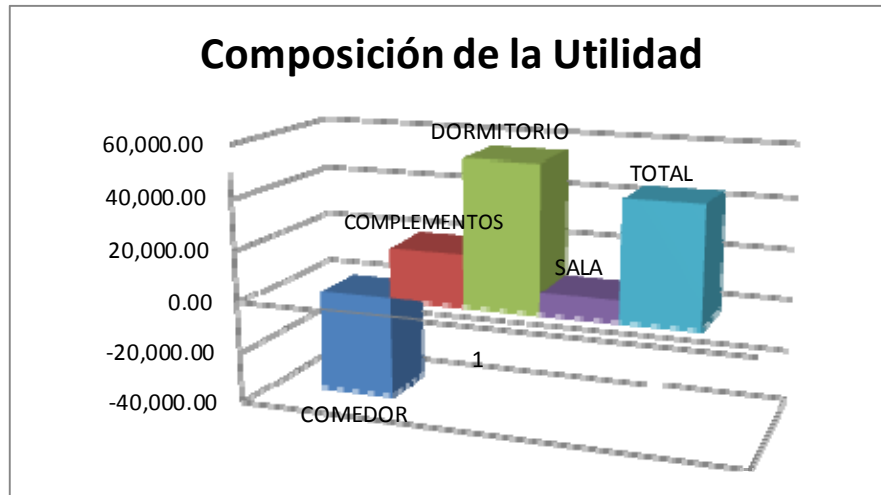


Gráfico 10: Composición de la Utilidad de RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
Elaboración: Moscoso Loaiza Ana María

Ya pudimos observar en el análisis de rentabilidad de los productos, que el cambio de una de las variables, como pueden ser el precio de venta, o los costos fijos, etc., darán como resultado una variación en cada uno de sus componentes, viéndose afectada también la utilidad.

A pesar de que el fin último de una empresa es la generación de utilidades, no podemos dejar de lado las otras variables, como los costos fijos de producción, fijación de precios, que bien aplicados y con detenido análisis, nos ayudarán a llegar a la meta de la maximización de las utilidades.

CONCLUSIONES

A través de la aplicación de herramientas administrativas financieras a la empresa RECREA MUEBLES CIA. LTDA., podemos rescatar algunas conclusiones:

- La aplicación de las herramientas financieras tales como fijación de precios, análisis de rentabilidad de los productos, análisis de las relaciones costo – volumen – utilidad, determinación de la utilidad, son de gran importancia para la empresa, ya que ellas le ayudan a determinar de manera certera los costos de cada producto, de manera que puedan ser detectados los productos que no están dando los resultados esperados.
- La empresa RECREA MUEBLES CÍA. LTDA., no tiene un sistema de costos que le ayude a controlar su información financiera, sin embargo la forma en la que fija los costos de sus productos y mantiene el control de las ventas y las estadísticas por producto, le da una visión bastante acertada de lo que sucede con su producción, A pesar de ello, es indudable que si la empresa contara con un sistema de contabilidad de costos el panorama financiero sería mucho más claro.
- Del análisis que se realizó sobre los estados financieros de la empresa, se concluye que RECREA MUEBLES CÍA. LTDA., tiene un fuerte endeudamiento, y que los activos que posee no son capaces de cubrir sus préstamos a corto plazo; así, la Razón Corriente nos indica que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta únicamente con \$0,23 centavos para cubrir esa deuda, se deberán buscar mecanismos que agilicen la cancelación de los préstamos.
- Se determina que el producto “Comedor” está arrojando una pérdida operativa del 13.13%, debido en parte a que la producción ha sido inferior a la esperada, puesto que el punto de equilibrio su punto de equilibrio es de 1.117 unidades, y en el año su producción fue de 375 unidades.
- Otro factor que influye en la pérdida del citado producto, es el de la fijación de precios, para esto se puede utilizar uno de los métodos que se detallan en el punto 3.3, como el método que se utilizó como ejemplo.
- De este análisis se desprende la necesidad de realizar un examen minucioso de los resultados arrojados con la aplicación de las herramientas financieras, para detectar la línea de productos que le ocasiona a la empresa un bajo rendimiento.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis realizado en función de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas administrativas financieras, se brindan las siguientes recomendaciones a la empresa RECREA MUEBLES CÍA. LTDA.:

- En la medida de lo posible, se recomienda a la empresa continuar con la aplicación de las herramientas administrativas y financieras, así como con el análisis de rentabilidad de los productos, que constituyen un instrumento útil al momento de tomar decisiones sobre aspectos importantes de la producción.
- Considerar una revisión de precios de venta y costos de los productos que componen la línea de comedores, para determinar los modelos que deben ser descontinuados por estar ocasionando pérdidas.
- Analizar la composición de los pasivos, ya que el índice de endeudamiento en la empresa es alto, para optimizar los recursos.
- Implementar un manual de funciones, que le permita a la administración de la empresa llevar un mejor control de tareas.
- Implementación de un sistema de contabilidad de costos, que le permitirá a la empresa sincerar los costos de los productos, a efectos de considerar el método de fijación de precios que más se ajuste a sus necesidades.
- Realizar análisis de sensibilidad periódicos a fin de que la administración pueda conocer lo que sucede con los costos y la aportación de ellos en la utilidad deseada.
- La finalidad de esta investigación ha sido la de demostrar que la utilización de las herramientas financieras benefician sustancialmente en la toma de decisiones a corto plazo, por lo tanto se recomienda a la empresa RECREA MUEBLES CÍA. LTDA., continuar con la aplicación de las mismas, a fin de mejorar sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, C. ., (2002). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 53-68.
- Ayala, V. S. (03 de 02 de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/suxanna/la-organizacion-en-las-empresas>
- Botero B., M. A. (5 de 4 de 2012). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>
- Cáceres, E. (04 de 05 de 2009). *slideshare* . Obtenido de "Mano de Obra": <http://es.slideshare.net/guestc4d8fd/mano-de-obra>
- Díez, F. A. (25 de 02 de 2013). *Escuela Europea de Negocios*. Obtenido de <http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>
- Espinosa, M. R. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/filosofia.html>
- Fischer, d. I., & Espejo, C. J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Flores, C. L. (21 de Agosto de 2012). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos93/punto-equilibrio-aplicaciones-empresas-del-sector-turismo/punto-equilibrio-aplicaciones-empresas-del-sector-turismo.shtml>
- Goldratt, E., & Cox, J. (1993). *The Goal*.
- González, G. A., & Fernández, E. M. (12 de 3 de 2000). *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA GESTION TOTAL DE LA CALIDAD. Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, 4(3) 99-114: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26040307>
- Horngren, C., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2002). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. Mexico: Prentice Hall.

- Lobarda, C. L., & De Zuani, E. R. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L.
- Lopez, M. M., Espitia, M. I., Chávez, L. ., & Gutiérrez, C. . (2013). La Competitividad como Factor Esencial de la Filosofía Organizacional. En M. Lopez Miranda, I. C. Espitia Moreno, P. Chávez Lugo, & G. A. Gutiérrez Carrón, *Gestión e Innovación en las Ciencias Administrativas y Contables* (págs. 3286-3287). Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Morillo, M. M. (s.f.). *saber.ula.ve*. Obtenido de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17196/1/morillo_contribucion_marginal_1.pdf
- Ramírez, P. D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Ramírez, P. D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, D. L. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de Contabilidad para no economistas: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/Ratio%20de%20cobertura%20del%20activo%20total%20por%20capitales%20propios.htm>
- Salazar, A. L. (02 de 2005). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estorgorg.htm>
- Thompson, Jr., A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos*. Mexico: McGrawHill.
- Torres, S. A. (2002). *Contabilidad de Costos, análisis para la toma de decisiones*. México: McGraw Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN

RECREA®
muebles

Cuenca, 04 de junio de 2014

Estimada
Ana María Moscoso Loaiza
Presente.-

De mi consideración

Me dirijo a Ud., en referencia a la solicitud realizada con fecha 03 de Junio del 2014 donde se solicita autorización para realizar el trabajo de Titulación para la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL con el Tema "Análisis de las Herramientas Administrativas – Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción, 2014"; en la oportunidad de aceptarla, para realizar su Investigación profesional en esta empresa por el periodo necesario, estando dispuestos a otorgar toda la documentación necesaria para finalizar con éxito su estudio.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,



Daniel Peralta Zaldumbide
Representante Legal
Recrea Muebles Cia. Ltda.

ANEXO 2: RUC RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0190370828001
RAZON SOCIAL: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: RECREA MUEBLES
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PERALTA ZALDUMBIDE DANIEL SEBASTIAN
CONTADOR: SAC TA SUCUZHAÑAY JANNETH VERONICA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 13/01/2011 **FEC. CONSTITUCION:** 13/01/2011
FEC. INSCRIPCION: 28/01/2011 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 27/12/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: BAÑOS Calle: CAMINO A NARANCA Y Número: SIN Referencia Ubicación: A CIEN METROS DE HORMIPOSTE Email: recmamuebles@hotmail.com Telefono Trabajo: 072387161

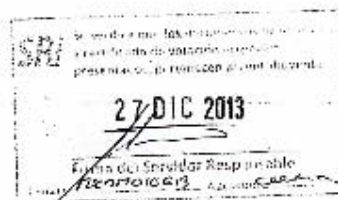
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO, AZUAY **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esto se deriva (Art. 57 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MEXM010613 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 27/12/2013 13:31:29

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0190370828001
RAZON SOCIAL: RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 13/01/2011
NOMBRE COMERCIAL: RECREA MUEBLES **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: BAÑOS Calle: CAMINO A NARANCAY Número: SIN Referencia: A CIEN METROS DE FORMIPOSTE Email: recreamuebles@hotmail.com Telefono Trabajo: 072387161

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 27/12/2013
NOMBRE COMERCIAL: RECREA MUEBLES **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: BAÑOS Calle: CAMINO A NARANCAY Número: SIN Referencia: A CIEN METROS DE FORMIPOSTES Telefono Trabajo: 072387161 Telefono Trabajo: 072385921 Fax: 072387161 Email: recreamuebles@hotmail.com

27 DIC 2013
Francisco
Cuenca

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: MEAM010613 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 27/12/2013 13:31:29

ANEXO 3 BALANCE GENERAL DE RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

RECREA MUEBLES CIA LTDA

RUC:0190370828001

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 6

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
1.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		
1.1.01.01.	CAJA		
1.1.01.01.01	Caja General	-3.08	
1.1.01.01.02	Caja Chica	493.33	
1.1.01.01.05	Caja chica viáticos	390.31	
1.1.01.01.	TOTAL CAJA		880.56
1.1.01.02.	BANCOS		
1.1.01.02.02	Banco de Guayaquil	32,290.08	
1.1.01.02.03	Produbanco	-234.80	
1.1.01.02.04	Banco Pichincha	82,398.47	
1.1.01.02.	TOTAL BANCOS		114,453.75
1.1.01.03.	COOPERATIVAS		
1.1.01.03.01	Coop. Jep 406044997807	1,532.05	
1.1.01.03.	TOTAL COOPERATIVAS		1,532.05
1.1.01.	TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		116,866.36
1.1.02.	ACTIVOS FINANCIEROS		
1.1.02.05.	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR OTRAS		
1.1.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	255,371.80	
1.1.02.05.	TOTAL DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR OTRAS		255,371.80
1.1.02.08.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
1.1.02.08.01	Anticipo a proveedores	13,962.69	
1.1.02.08.02	Prest. de Empleados	500.00	
1.1.02.08.03	Anticipo a empleados	45.31	
1.1.02.08.05	Cuentas por cobrar Sr. Mateo Peralta	689.08	
1.1.02.08.08	Cuenta*cobrar Sr. Cornelio P	2,137.26	
1.1.02.08.	TOTAL OTRAS CUENTAS POR COBRAR		17,334.34
1.1.02.	TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS		272,706.14
1.1.03.	INVENTARIOS		
1.1.03.01.	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA		
1.1.03.01.01	Inventarios de materia prima	67,106.64	
1.1.03.01.	TOTAL INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA		67,106.64
1.1.03.02.	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO		
1.1.03.02.01	Inventarios de productos en proceso	15,168.37	
1.1.03.02.	TOTAL INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO		15,168.37
1.1.03.05.	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN -		
1.1.03.05.01	Inv. de prod. Term. Bodega Cuenca	61,917.85	
1.1.03.05.	TOTAL INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN -		61,917.85
1.1.03.	TOTAL INVENTARIOS		144,192.86
1.1.04.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		
1.1.04.01.	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.04.01.01	Seguros pagados por anticipado	1,578.96	
1.1.04.01.	TOTAL SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		1,578.96

28/01/2015 12:18:55 PM

GERENTE

Página: 001

Created with XFRX, www.equs.com, commercial use prohibited.

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 6

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
1.1.04.	TOTAL SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		1,578.96
1.1.05.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		
1.1.05.02.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)		
1.1.05.02.01	Credito tributario a favor de la empresa (I. R.)	1,992.43	
1.1.05.02.	TOTAL CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)		1,992.43
1.1.05.05.	CREDITO TRIB. RET. RENTA.		
1.1.05.05.01	Credito trib. Ret. Renta 1%	9,084.51	
1.1.05.05.02	Credito trib. Ret. Renta 2%	91.83	
1.1.05.05.	TOTAL CREDITO TRIB. RET. RENTA.		9,176.34
1.1.05.	TOTAL ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		11,168.77
1.1.	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		546,513.09
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.2.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
1.2.01.02.	EDIFICIOS		
1.2.01.02.01	Edificios	242,351.97	
1.2.01.02.02	Depreciacion Edificios	-24,235.20	
1.2.01.02.	TOTAL EDIFICIOS		218,116.77
1.2.01.06.	MAQUINARIA Y EQUIPO		
1.2.01.06.01	Maquinaria y equipo	1,944.81	
1.2.01.06.02	Depreciacion Maquinaria y equipo	-54.74	
1.2.01.06.	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		1,890.07
1.2.01.07.	VEHICULOS		
1.2.01.07.01	Vehiculos	137,333.79	
1.2.01.07.02	Depreciacion Vehiculos	-29,922.38	
1.2.01.07.	TOTAL VEHICULOS		107,411.41
1.2.01.08.	EQUIPO DE COMPUTACION		
1.2.01.08.01	Equipo de computacion	420.00	
1.2.01.08.02	Depreciacion Equipo de computacion	-61.07	
1.2.01.08.	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION		358.93
1.2.01.09.	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.01.09.01	Equipo de oficina	2,905.26	
1.2.01.09.02	Depreciacion Equipo de oficina	-303.25	
1.2.01.09.	TOTAL EQUIPO DE OFICINA		2,602.01
1.2.01.	TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		330,379.19
1.2.	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		330,379.19
1.	TOTAL ACTIVO		876,892.28
			876,892.28
2.	PASIVO		
2.1.	PASIVO CORRIENTE		
2.1.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
2.1.03.01.	LOCALES		
2.1.03.01.01	Proveedores Locales	-146,470.07	
2.1.03.01.02	Cuentas x Pagar Conecel	-240.94	

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 6

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
2.1.03.01.	TOTAL LOCALES	-146,711.01
2.1.03.02.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A EMPLEADOS	
2.1.03.02.01	Sueldos por pagar	-5,316.28
2.1.03.02.	TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A EMPLEADOS	-5,316.28
2.1.03.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A SOCIOS	
2.1.03.03.01	Cuentas por pagar Sr. Comelio Peralta	-47,056.00
2.1.03.03.03	Cuentas por pagar Sr. Mateo Peralta	-31,219.20
2.1.03.03.05	Pres x pagar Sra. Nora Zandubide	-10,000.00
2.1.03.03.06	* Pagar Sr. Cristian González	-30,560.16
2.1.03.03.	TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A SOCIOS	-118,835.36
2.1.03.	TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-270,862.65
2.1.04.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
2.1.04.01.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	
2.1.04.01.02	Prestamos realizados Banco	-38,374.16
2.1.04.01.05	Obligaciones por Pagar American Express	-573.95
2.1.04.01.06	Prestamos 1 Banco del Pichincha	-27,062.06
2.1.04.01.07	Prestamos 2 Banco de Pichincha	-2,942.31
2.1.04.01.	TOTAL OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	-68,952.48
2.1.04.	TOTAL OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-68,952.48
2.1.07.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	
2.1.07.01.	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	
2.1.07.01.01.	RETENCIONES IVA POR PAGAR	
2.1.07.01.01.01	Ret. Fuente IVA 30%	-319.58
2.1.07.01.01.02	Ret. Fuente IVA 70%	-141.35
2.1.07.01.01.03	Ret. Fuente IVA 100%	-376.84
2.1.07.01.01.	TOTAL RETENCIONES IVA POR PAGAR	-837.77
2.1.07.01.02.	RETENCIONES POR PAGAR IR	
2.1.07.01.02.02	Ret. Fuente Servicios predomina el intelecto(304)	-0.16
2.1.07.01.02.03	Ret. Fuente Servicios predomina la mano de obra (307)	6.27
2.1.07.01.02.05	Ret. Fuente Servicios publicidad y comunicación (309)	-0.51
2.1.07.01.02.06	Ret. Fuente Transporte privado de pasajeros o servicios(310)	
2.1.07.01.02.08	Ret. Fuente Arrendamiento bienes inmuebles (320)	-240.00
2.1.07.01.02.12	Ret. Fuente otras retenciones aplicables el 2% (341)	762.41
2.1.07.01.02.13	Ret. Fuente otras retenciones aplicables el 8% (342)	844.50
2.1.07.01.02.14	Ret. Fuente compras locales de bienes	-516.13
2.1.07.01.02.	TOTAL RETENCIONES POR PAGAR IR	-2,412.94
2.1.07.01.03.	IVA POR PAGAR	
2.1.07.01.03.01	Iva cobrado	-9,110.02
2.1.07.01.03.	TOTAL IVA POR PAGAR	-9,110.02
2.1.07.01.	TOTAL CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-12,360.73
2.1.07.03.	CON EL IEES	
2.1.07.03.01	Aporte Patronal	-2,310.61
2.1.07.03.02	Aporte Personal	-1,922.32
2.1.07.03.03	Prestamos Empleados IEES	-470.96

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 6

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
2.1.07.03.05	Cta.x Pagar Coop.Multipresarial	-1,401.79	
2.1.07.03.	TOTAL CON EL IEES		-6,105.68
2.1.07.04.	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		
2.1.07.04.01	Decimo Tercer Sueldo	-1,584.90	
2.1.07.04.02	Decimo Cuarto Sueldo	-4,949.61	
2.1.07.04.04	Vacaciones	-10,058.30	
2.1.07.04.	TOTAL POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		-16,592.81
2.1.07.	TOTAL OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		-35,059.22
2.1.10.	ANTICIPOS DE CLIENTES		
2.1.10.01	Anticipos recibidos Zona Muebles Zona	-25,658.80	
2.1.10.02	Ant. recibidos Clientes	-27,113.39	
2.1.10.03	Ant CL. Intermediario Zona	-2,045.69	
2.1.10.	TOTAL ANTICIPOS DE CLIENTES		-54,817.88
2.1.12.	PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A		
2.1.12.02.	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS		
2.1.12.02.01	Prov. por Desahucio	-14,949.76	
2.1.12.02.	TOTAL OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS		-14,949.76
2.1.12.	TOTAL PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A		-14,949.76
2.1.	TOTAL PASIVO CORRIENTE		-444,641.99
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE		
2.2.06.	ANTICIPOS DE CLIENTES		
2.2.06.01	Anticipos de clientes	-341,518.63	
2.2.06.	TOTAL ANTICIPOS DE CLIENTES		-341,518.63
2.2.07.	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		
2.2.07.01.	JUBILACION PATRONAL		
2.2.07.01.01	Jubilacion patronal	-11,428.10	
2.2.07.01.	TOTAL JUBILACION PATRONAL		-11,428.10
2.2.07.	TOTAL PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		-11,428.10
2.2.	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		-352,946.73
2.	TOTAL PASIVO		-797,588.72
			-797,588.72
3.	PATRIMONIO NETO		
3.1.	CAPITAL		
3.1.01.	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO		
3.1.01.01	Peralta Cornelio	-124.00	
3.1.01.02	Mateo Peralta	-76.00	
3.1.01.03	Daniel Peralta	-100.00	
3.1.01.04	Maria Valeria Peralta	-100.00	
3.1.01.	TOTAL CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO		-400.00
3.1.	TOTAL CAPITAL		-400.00
3.2.	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION		
3.2.03	Apo. Fut. Cap. Daniel Peralta	-93,562.35	
3.2.	TOTAL APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA		-93,562.35

BALANCE GENERAL Al: 31/12/2014

Nivel: 6

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta			
3.4.	RESERVAS			
3.4.01.	RESERVA LEGAL			
3.4.01.01	Reserva legal	-1,349.99		
3.4.01.	TOTAL RESERVA LEGAL		-1,349.99	
3.4.	TOTAL RESERVAS			-1,349.99
3.6.	RESULTADOS ACUMULADOS			
3.6.02.	PERDIDAS ACUMULADAS			
3.6.02.01	Perdidas acumuladas	60,640.02		
3.6.02.	TOTAL PERDIDAS ACUMULADAS		60,640.02	
3.6.	TOTAL RESULTADOS ACUMULADOS			60,640.02
3.	TOTAL PATRIMONIO NETO			-34,672.32
				-34,672.32
	RESULTADO DEL PERIODO :			-44,631.24
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :			-876,892.28

PERALTA DANIEL
0102778735
GERENTE

JANNETH SACTA
0302289079001
CONTADOR

ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS RECREA MUEBLES CIA. LTDA.

RECREA MUEBLES CIA LTDA	RUC 3190370828001
--------------------------------	--------------------------

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014 Hasta: 31/12/2014 Fecha del Reporte: 28/01/2015 12:35:58 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
4.1.01.	VENTA DE BIENES		
4.1.01.01	Venta de bienes tarifa 12%	-1,148,744.13	
4.1.01.	TOTAL VENTA DE BIENES		-1,148,744.13
4.1.08.	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
4.1.08.02	Multas y atrasos	-1,488.86	
4.1.08.04	Utilidad en Venta de Activos	-13,915.55	
4.1.08.	TOTAL OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES		-15,404.41
4.1.12.	OTRAS REBAJAS COMERCIALES		
4.1.12.01	Descuentos en compras	-1,822.28	
4.1.12.	TOTAL OTRAS REBAJAS COMERCIALES		-1,822.28
4.1.	TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		-1,165,970.82
4.3.	OTROS INGRESOS		
4.3.02.	INTERESES FINANCIEROS		
4.3.02.01	Intereses financieros	-85.80	
4.3.02.	TOTAL INTERESES FINANCIEROS		-85.80
4.3.05.	OTRAS RENTAS		
4.3.05.02	Otros ingresos no operativos	-1,857.03	
4.3.05.	TOTAL OTRAS RENTAS		-1,857.03
4.3.	TOTAL OTROS INGRESOS		-1,942.83
4.	TOTAL INGRESOS		-1,167,913.65

5.	COSTOS, GASTOS, DE VENTAS, ADMINISTRATIVOS Y		
5.1.	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION		
5.1.02.	MANO DE OBRA DIRECTA		
5.1.02.01.	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		
5.1.02.01.01	Sueldos y beneficios sociales	156,196.12	
5.1.02.01.02	Horas Extras	4,345.29	
5.1.02.01.03	Fondos de Reserva	10,757.85	
5.1.02.01.04	Bonificacion Aliment. No Aportable	5,555.32	
5.1.02.01.05	Aporte Patronal	18,853.62	
5.1.02.01.06	Decimo Tercer Sueldo	13,410.66	
5.1.02.01.07	Decimo Cuarto Sueldo	12,570.73	
5.1.02.01.08	Vacaciones	6,864.45	
5.1.02.01.09	Bono por movilizacion Aportable	3,323.00	
5.1.02.01.10	Bonificacion Fija Aportable	71.65	
5.1.02.01.11	Bonificacion por Producc Aportable	110.44	
5.1.02.01.	TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	232,059.13	

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte:

28/01/2015 12:35:58 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.1.02.	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		232,059.13
5.1.04.	OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
5.1.04.01.	DEPRECIACION PROPIEDADES, PLANTA Y		
5.1.04.01.01	Depreciacion Vehiculos	14,007.81	
5.1.04.01.02	Depreciacion Edificio	9,088.20	
5.1.04.01.03	Depreciacion de Maquinaria	54.74	
5.1.04.01.	TOTAL DEPRECIACION PROPIEDADES, PLANTA Y		23,150.75
5.1.04.08.	COSTOS DE PRODUCCION		
5.1.04.08.02	Servicio de Tapiceria	34,418.42	
5.1.04.08.03	Servicios de terceros	104,305.28	
5.1.04.08.04	Costos de Produccion	357,030.00	
5.1.04.08.05	Arrendamiento Operativo	12,850.00	
5.1.04.08.	TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		508,603.70
5.1.04.	TOTAL OTROS COSTOS INDIRECTOS DE		531,754.45
5.1.	TOTAL COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION		763,813.58
5.2.	GASTOS		
5.2.01.	GASTOS DE VENTA		
5.2.01.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		
5.2.01.01.04	Comisiones	161,363.68	
5.2.01.01.07	Bono Extra	700.00	
5.2.01.01.	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		162,063.68
5.2.01.09.	ARRENDAMIENTO OPERATIVO		
5.2.01.09.01	Arrendamiento operativo	25,600.00	
5.2.01.09.	TOTAL ARRENDAMIENTO OPERATIVO		25,600.00
5.2.01.27.	OTROS GASTOS		
5.2.01.27.02	Gastos médicos	52.74	
5.2.01.27.	TOTAL OTROS GASTOS		52.74
5.2.01.	TOTAL GASTOS DE VENTA		187,716.42
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		
5.2.02.01.01	Sueldos, salarios y demas remuneraciones	43,889.00	
5.2.02.01.02	Horas Extras	869.25	
5.2.02.01.03	Bono de Alimentacion No aportable	1,028.63	
5.2.02.01.05	Otras Remuneraciones Despidos/Desahusios	6,103.04	
5.2.02.01.09	Compensacion por Salario Digno	176.96	
5.2.02.01.	TOTAL SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		52,066.88
5.2.02.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
5.2.02.03.02	Decimo Tercer Sueldo	3,944.30	
5.2.02.03.03	Decimo Cuarto Sueldo	1,424.48	
5.2.02.03.04	Vacaciones	1,854.76	
5.2.02.03.05	Fondos de Reseva	3,372.70	

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte:

28/01/2015 12:35:59 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.2.02.03.06	Aporte Patronal	6,596.00	
5.2.02.03.09	Prov. Jubilación Pa. y Desahucio NO Deducible	3.00	
5.2.02.03.	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES E		17,195.24
5.2.02.05.	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A		
5.2.02.05.03	Honorarios por servicios de profesionales externos	750.00	
5.2.02.05.	TOTAL HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A		750.00
5.2.02.06.	SERVICIOS DE TERCEROS		
5.2.02.06.01	Servicios contables	5,352.00	
5.2.02.06.	TOTAL SERVICIOS DE TERCEROS		5,352.00
5.2.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
5.2.02.08.01	Mantenimiento y reparaciones	2,446.45	
5.2.02.08.02	Repuestos y Herramientas	227.50	
5.2.02.08.03	Suministros y materiales	14,218.05	
5.2.02.08.04	Mantenimiento Edificios	2,977.73	
5.2.02.08.05	Mantenimiento Eq. de Comput	454.61	
5.2.02.08.06	Mantenimiento Oficinas	65.18	
5.2.02.08.07	Mantenimiento Vehiculos	5,795.81	
5.2.02.08.08	Mantenimiento Maquinarias	1,684.33	
5.2.02.08.10	Instalaciones y Mejoras	1,847.36	
5.2.02.08.	TOTAL MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		29,717.02
5.2.02.09.	ARRENDAMIENTO OPERATIVO		
5.2.02.09.01	Arendamiento operativo	3,750.00	
5.2.02.09.	TOTAL ARRENDAMIENTO OPERATIVO		3,750.00
5.2.02.12.	COMBUSTIBLES		
5.2.02.12.01	Combustibles	2,135.67	
5.2.02.12.	TOTAL COMBUSTIBLES		2,135.67
5.2.02.13.	LUBRICANTES		
5.2.02.13.01	Lubricantes	25.40	
5.2.02.13.	TOTAL LUBRICANTES		25.40
5.2.02.14.	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)		
5.2.02.14.01	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	4,611.45	
5.2.02.14.	TOTAL SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)		4,611.45
5.2.02.15.	TRANSPORTE		
5.2.02.15.01	Transporte	9,967.68	
5.2.02.15.	TOTAL TRANSPORTE		9,967.68
5.2.02.16.	GASTOS DE GESTION (agasajos a accionistas,		
5.2.02.16.01	Gastos de gestión (agasajos a accionistas,	941.64	
5.2.02.16.	TOTAL GASTOS DE GESTION (agasajos a accionistas,		941.64
5.2.02.17.	GASTOS DE VIAJE		
5.2.02.17.01	Gastos de viaje	7,370.80	
5.2.02.17.02	Pasajes Aereos y Terrestres	7.00	

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte:

28/01/2015 12:35:59 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.2.02.17.03	Hospedaje	62.50	
5.2.02.17.04	Alimentacion	162.07	
5.2.02.17.	TOTAL GASTOS DE VIAJE		7,602.37
5.2.02.18.	AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES		
5.2.02.18.01	Agua	341.09	
5.2.02.18.03	Luz	5,471.23	
5.2.02.18.04	Telefonia Fija	669.80	
5.2.02.18.05	Telefonia Celular	1,324.99	
5.2.02.18.06	Consumo de Internet	329.13	
5.2.02.18.	TOTAL AGUA, ENERGIA, LUZ, Y		8,136.24
5.2.02.19.	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA		
5.2.02.19.01	Tramites Notariales	91.66	
5.2.02.19.	TOTAL NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA		91.66
5.2.02.20.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		
5.2.02.20.01	Impuestos, contribuciones y otros	911.06	
5.2.02.20.02	Patentes Municipales	201.18	
5.2.02.20.03	Contribucion a la Super Cias	555.68	
5.2.02.20.04	Licencia Ambiental	500.00	
5.2.02.20.	TOTAL IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		2,167.92
5.2.02.21.	DEPRECIACIONES		
5.2.02.21.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
5.2.02.21.01.01	Depreciacion Equipos Computacion	61.07	
5.2.02.21.01.03	Depreciacion Equipos de Oficina	285.30	
5.2.02.21.01.04	Depreciacion Vehiculos	4,669.30	
5.2.02.21.01.05	Depreciacion Edificios	3,029.40	
5.2.02.21.01.	TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		8,045.07
5.2.02.21.	TOTAL DEPRECIACIONES		8,045.07
5.2.02.27.	OTROS GASTOS		
5.2.02.27.01	Otros Gastos	388.11	
5.2.02.27.02	Suministros de Oficina	1,877.12	
5.2.02.27.03	Guardiania y Seguridad	763.48	
5.2.02.27.04	Software y Otros	1,000.00	
5.2.02.27.05	Publicidad y Propaganda	365.11	
5.2.02.27.06	Correo y Correspondencia	40.59	
5.2.02.27.07	Material de Aseo y limpieza	100.54	
5.2.02.27.11	Capacitacion personal	120.00	
5.2.02.27.12	Uniformes	719.19	
5.2.02.27.18	Otros gastos no deducibles	1,073.48	
5.2.02.27.23	Parqueaderos	0.89	
5.2.02.27.25	Impuestos no deducibles(pago exceso y retenciones	55.97	
5.2.02.27.	TOTAL OTROS GASTOS		6,504.48

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2014

Hasta: 31/12/2014

Fecha del Reporte:

28/01/2015 12:36:00 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.2.02.	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		159,060.72
5.2.03.	GASTOS FINANCIEROS		
5.2.03.01.	INTERESES		
5.2.03.01.01	Intereses Financieros	9,097.45	
5.2.03.01.	TOTAL INTERESES		9,097.45
5.2.03.05.	OTROS GASTOS FINANCIEROS		
5.2.03.05.03	Chequera	368.79	
5.2.03.05.04	Comisiones Bancarias	328.47	
5.2.03.05.06	Comision Tarjetas de Credito	22.54	
5.2.03.05.07	Pagos por mora	383.15	
5.2.03.05.	TOTAL OTROS GASTOS FINANCIEROS		1,102.95
5.2.03.	TOTAL GASTOS FINANCIEROS		10,200.40
5.2.04.	OTROS GASTOS		
5.2.04.02.	OTROS		
5.2.04.02.08	Suscripciones	910.71	
5.2.04.02.09	Matriculacion Vehicular	1,580.58	
5.2.04.02.	TOTAL OTROS		2,491.29
5.2.04.	TOTAL OTROS GASTOS		2,491.29
5.2.	TOTAL GASTOS		359,468.83
5.	TOTAL COSTOS, GASTOS, DE VENTAS,		1,123,282.41
			1123,282.41

Resultado del Periodo :

-44,631.24

PERALTA DANIEL
0102778735
GERENTE

JANNETH SACTA
0302289079001
CONTADOR

CASTRO RIVERA TEÓFILO SELESTINO

R.U.C.: 1409145072001

CENTRO DEL HOGAR EL VERDE: Av. Manuel J. Cordero s/n y Alfonso Cordero esquina

Teléfono: (07) 410 3165 / 410 3164. Email: rivera@vitefama.com.ec

FÁBRICA: Rocaforte, Calle 10 de Agosto s/n y Julia General (Sector Señor de Burgos)

Teléfono: (07) 4066247. Cuenca - Ecuador

CENTRO DEL HOGAR QUITO: Edmundo Canabal No. 43, 45 y Calle E. La Reina esquina del

C.C. E. Ecuador. Tels.: (02) 244 4431 / (02) 281 8550 www.vitefama.com.ec



PROFORMA No. 0015885

Señor(es): ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~ Fecha: ~~XXXXXXXXXX~~
 R.U.C./C.I: 0102132826 Teléfono: ~~XXXXXXXXXX~~
 Dirección: Benjamin de Sa Cordero y Daniel Cordova
 2839332
 Email: gnomia_mascosa@yahoo.com

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1	dormitorio 21 Eifel		1.164
1	sala Eifel (1 sofá triple + 10 butos 1 sillón + mesacentre de las)		\$ 2.010
1	comedor opuestas Eifel		1588
1	botellero (opositor) Eifel		588

Tarjeta de Crédito:
 6 Meses \$
 12 Meses \$ 445.83
 15 Meses \$
 18 Meses \$ 297.22
 24 Meses \$
 0989627646
 MARCO ORTIZ
 VENEDOR

SUBTOTAL \$	5350
DESCUENTO \$	802.50
FLETE \$	
TOTAL \$	4547.50

ANEXO 6: CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA

CUADRO DE DEPRECIACIONES RECREA MUEBLE CÍA. LTDA.					
MAQUINARIA	AÑOS VIDA ÚTIL	PORCENTAJ E DEP. ANUAL	COSTO HISTORICO	CUOTA	DEPRECIACIÓN ANUAL
Lijadora	10	10%	71,43	4,60	4,60
Lijadora	10	10%	71,43	4,60	4,60
Amoladora	10	10%	107,14	6,40	6,40
Amoladora	10	10%	107,14	6,40	6,40
Amoladora	10	10%	107,14	5,36	5,36
Lijadora	10	10%	312,5	14,32	14,32
Lijadora	10	10%	350	7,29	7,29
Clavijadora	10	10%	231,97	2,38	2,38
Clavijadora	10	10%	231,97	1,80	1,80
Grapadora	10	10%	65,65	0,35	0,35
Grapadora	10	10%	131,3	0,59	0,59
Sierra	10	10%	157,14	0,65	0,65
Total			1944,81	54,74	54,74