

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES, EN LAS
EMPRESAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

Trabajo de investigación presentado por: Grupo F69

Baños Moreno, Karla Yesenia.

Evora Santos, Norma Rosalía.

Flores Escobar, Loyda Eunice

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Marzo de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez Licenciado Jorge Alberto Ramírez Monterrosa Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo

Marzo de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Por la culminación de nuestros estudios agradecemos infinitamente:

A Dios todopoderoso, por guiarme y haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este gran logro en mi vida, a mi madre, mi padre (Q.E.P.D.), mi hermano y demás familiares y amigos por apoyarme en todo momento a alcanzar esta meta.

A mis compañeras de trabajo de graduación por todo el esfuerzo, sacrificio y dedicación puesta en la realización del mismo.

Karla Yesenia Baños Moreno

A Dios primeramente por proveer los recursos necesarios para culminar la carrera, por brindar sabiduría y salir en victoria a pesar de los obstáculos presentados en el camino; él estará conmigo en donde quiera que vaya.

A mi familia quienes me apoyaron incondicionalmente a cada instante, que estuvieron cuando mas necesite de su comprensión y lucharon a mi lado hasta los últimos momentos. Al equipo de trabajo por poner todo de su parte para finalizar con éxito; a los asesores, por todo el esfuerzo brindado, a quienes faltaría espacio para agradecer.

Norma Rosalía Évora Santos

A Dios por haberme proporcionado las fuerzas, la paciencia y el conocimiento, al Apóstol de Jesucristo Samuel Joaquín Flores mi guía espiritual por el ejemplo de superación que me da día con día y por demostrarme que un buen cristiano también es un buen ciudadano, a mis padres, hermanos y hermanas por su apoyo incondicional, a mis compañeras de equipo de trabajo y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su ayuda en el desarrollo de mi carrera.

Loyda Eunice Flores Escobar

ÍNDICE

Contenido	
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPITULO I: MARCO TEÒRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes del sector de la industria en El Salvador	1
1.1.2 Antecedentes de la contabilidad de costos	2
1.1.3 Antecedentes de las estrategias de gestión de costos	3
1.2 Conceptos	3
1.3 Contabilidad de costos	5
1.3.1 Elementos del costo	5
1.3.2 Clasificación de costos	6
1.3.3 Estructura del costo de producción	7
1.4 Características	8
1.4.1 Características de la industria de muebles en El Salvador	8
1.4.2 Características de las estrategias de gestión de costos	8
1.5 Clasificación de la industria de muebles en El Salvador	10
1.6 Ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de costos	12
1.7 Importancia de las estrategias de gestión de costos	13
1.8 Objetivos de las estrategias de gestión de costos	15
1.9 Problemática actual de la industria de muebles en El Salvador	15
1.10 Gestión de costos	16
1.11 Procesos de la gestión de costos	16
1.12 Base técnica	18

1.13	Base legal	20
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO		23
2.1	Tipo de estudio	23
2.2	Unidad de análisis	23
2.3	Universo y muestra	23
2.4	Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación	23
2.5	Procesamiento de la información	24
2.6	Análisis e interpretación de datos	24
2.7	Diagnóstico	25
CAPITULO III: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO DE ESTRATEGIAS DE GESTION DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES		30
3.1	Planteamiento del caso	30
3.2	Lineamientos para la elaboración de estrategias de gestión de costos	30
3.3	Desarrollo del caso práctico	32
3.3.1	Generalidades de la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.	32
3.3.2	Estructura organizativa	34
3.4	Análisis financiero	41
3.5	Análisis de costos	44
3.6	Gestión de costos	45
3.7	Estrategias de gestión de costos	45
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		70
4.1	Conclusiones	70
4.2	Recomendaciones	71
Bibliografía		72
Anexos		74

FIGURAS

Figura 1.	Estructura del costo de producción	7
Figura 2.	Proceso de la cadena de suministros	9
Figura3	Proceso de la gestión de costos	17

CUADROS

Cuadro 1.	Estructura de la industria según la CIIU	11
Cuadro 2.	Nivel organizativo, políticas del área de producción e indicadores financieros	26
Cuadro 3.	Cuentas relacionadas con los costos, análisis, gestión y tratamiento de los mismos	27
Cuadro 4.	Estrategias de la gestión de costos para la toma de decisiones: Identificación, impacto en los resultados e importancia	29
Cuadro 5.	Depreciación de activo fijo	60
Cuadro 6.	Beneficios de la depreciación	60
Cuadro 7.	Beneficios de los ahorros incrementales en costos	62
Cuadro 8.	Valor presente de los beneficios incrementales totales	63
Cuadro 9.	Valor actual neto	63
Cuadro 10.	Costo anual uniforme equivalente	64
Cuadro 11.	Mantenimiento preventivo	66
Cuadro 12.	Mantenimiento correctivo	67

TABLAS

Tabla 1.	Norma Internacional de Información Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa (NIIF para PYMES)	18
Tabla 2.	Aspectos del Código de Comercio	20

Tabla 3.	Aspectos del Código Tributario	20
Tabla 4.	Aspectos de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	21
Tabla 5.	Aspectos de la Ley de Impuesto Sobre la Renta	21
Tabla 6.	Aspectos del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)	21
Tabla 7.	Ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo	21
Tabla 8.	Cálculo de tasa de descuento del proyecto	61

ESQUEMAS

Esquema 1.	Estructura organizativa de Muebles de El Salvador S.A de C.V.	35
Esquema 2.	Estructura organizativa básica recomendada	39

GRÁFICAS

Gráfica 1.	Costo anual uniforme equivalente	65
Gráfica 2.	Mantenimiento	67

ANEXOS

Anexo 1.	Listado de empresas dedicadas a la fabricación de muebles
Anexo 2.	Modelo de cuestionario
Anexo 3.	Tabulación, análisis e interpretación de datos
Anexo 4.	Estados financieros (2012-2010)
Anexo 5.	Análisis vertical y horizontal
Anexo 6.	Razones financieras

Resumen ejecutivo

Actualmente la industria en general hace frente a una nueva política económica del mercantilismo mundial conocida como globalización de la cual el sector manufacturero salvadoreño no está exento, por lo que debe esforzarse para subsistir ante las influencias internacionales por dispensar los mercados locales con el propósito de beneficiar la entrada de sus productos fabricados con la última tecnología, los cuales buscan satisfacer las diversas necesidades de la sociedad.

Es importante mencionar que la aportación que el sector de muebles hace permite que la sociedad se involucre directamente con la economía nacional creando centenares de empleos lo que se traduce en ingresos para los hogares involucrados, de la misma forma se generan tributos que se pagan al estado, y este brinda servicios de salud, educación, vivienda, seguridad, y desarrolla programas sociales que benefician a toda la población.

Debido a que el rubro industrial posee un lugar significativo en la economía del país aportando dinamismo y contribuyendo en un buen porcentaje al PIB. La aplicación de estrategias de gestión de costos favorece a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera, incrementando la productividad y disminuyendo los costos operativos. Sin embargo, el desconocimiento de estas repercute de forma negativa en la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, lo antes mencionado tiene como resultado una caída en la rentabilidad. Esto puede ser consecuencia de disminución en las ventas, incremento en los costos directos e indirectos, baja en los márgenes de ganancias, recursos productivos no optimizados.

En base a lo anterior, se llevó a cabo una investigación de la cual surge el presente manuscrito que tiene como finalidad brindar una serie de estrategias de gestión de costos que sirvan como punto de referencia para la toma de decisiones a los empresarios y profesionales del sector en cuestión.

La indagación se desarrolló basada en el método hipotético-deductivo el cual cuenta con las fases: observación, formulación de hipótesis, deducción y verificación. El propósito fue obtener soluciones respaldadas en la información bibliográfica referente al tema en estudio y en la correspondiente

investigación realizada, esto a través de distintas técnicas e instrumentos tales como el cuestionario y muestreo.

A partir de los resultados obtenidos en la indagación de campo, se elaboraron tablas y gráficas que detallan una diversidad de porcentajes y tendencias para ser analizados apropiadamente, en lo referente a aplicabilidad de estrategias de gestión de costos. Lo anterior sirvió como herramienta para elaborar un diagnóstico basado en las respuestas proporcionadas por 25 entidades con respecto a la problemática relacionada a la toma de decisiones con el propósito de mostrar un consenso de lo recabado en la investigación.

De igual manera, mediante la investigación se recomienda y concluye lo siguiente:

El sector industrial presenta muchas debilidades en la gestión de costos, por tanto, tiene la posibilidad de aplicar una serie lineamientos, teniendo esta incidencia directa en la rentabilidad de las operaciones. Por lo tanto, se propone a los empresarios de esta rama, la aplicabilidad de instrumentos que faciliten la implementación de estrategias de gestión de costos tales como el presente documento.

Introducción

En la presente investigación se llevará a cabo el desarrollo de estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

El trabajo se desglosa en cuatro capítulos, el primero destaca: los antecedentes de la industria en general en El Salvador, antecedentes de las estrategias de gestión de costos y su evolución, seguidamente se despliegan una serie de conceptos básicos, los cuales constituyen parte fundamental de la terminología utilizada en el área financiera aplicada a las estrategias de gestión de costos, a continuación se describen las características de la industria de muebles y las características de dichas estrategias; también, se determina su respectiva clasificación en el país.

Posteriormente se mencionan ventajas y desventajas de dichas estrategias, la importancia de estas, los objetivos que persiguen; además; se detalla la problemática actual del sector en estudio, y se retoma lo concerniente a gestión de costos, se hace referencia a la base técnica y legal de la industria de muebles en el país, en la cual se resaltan algunos párrafos destacables de forma sintetizada y ciertos artículos de leyes vigentes, los cuales están directamente relacionados al sector mencionado.

En el capítulo dos se desarrollará la metodología de investigación y se plantea el diagnóstico como resultado de la indagación de campo; aplicada a empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera del municipio de San Salvador, contando con 25 empresas de las cuales se espera obtener información a través de la encuesta para conocer aspectos importantes de la gestión de costos de dicha industria.

El tercer capítulo destacará la formulación del caso práctico, donde se hace el planteamiento de este y se dan los lineamientos para la elaboración de estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones, seguidamente se materializa la propuesta efectuada.

El cuarto capítulo contendrá las conclusiones a las que se llegará durante la realización de todo el trabajo, y establecimiento de algunas recomendaciones efectuadas a las empresas pertenecientes al rubro en cuestión.

CAPITULO I: MARCO TEÒRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del sector de la industria en El Salvador

En El Salvador el sector industrial es uno de los principales motores que dinamizan la economía, en las últimas décadas ha sufrido considerables cambios, distinguiéndose varias etapas en su evolución y desarrollo.¹

En el lapso de 1970, el desarrollo industrial en El Salvador no tuvo un crecimiento muy significativo debido a que inició con una difícil situación para la industria manufacturera, originado por el deterioro del Mercado Común Centroamericano (MCCA), conformado por los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, Sin embargo, se produce un aumento en la producción de bienes intermedios tales como textiles, productos químicos, papel, cartón y derivados del petróleo.

La década de los noventa marcó un cambio en el rumbo económico del país, respecto a sus actividades productivas. En ese periodo la industria experimentó un sensible crecimiento con respecto a años anteriores, aumentando la actividad del capital extranjero.²

En los primeros cinco años de este nuevo milenio, El Salvador comenzó a concretizar la unión con el comercio internacional y empezó a firmar Tratados de Libre Comercio (TLC). Debido a los cambios económicos suscitados a nivel mundial, como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, los cuales exigen a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional e internacional.

Los años 2009 y 2010 fueron difíciles, a raíz de la crisis económica interna en la mayoría de países, que golpeó todos los sectores productivos. Sufriendo cuantiosas pérdidas, dificultades en la obtención de créditos,³ reducción de empleos, sobrecargo laboral, entre otros.⁴

¹<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.42-A811m/657.42-A811m-Capitulo%20I.pdf> / Generalidades sobre las empresas industriales en El Salvador / (párr.1).

² Barahona, Diego Francisco. (2011). La globalización y su impacto en los mercados locales. (tesis para optar a la licenciatura en mercadotecnia, Universidad Dr. José Matías Delgado). San Salvador.

1.1.2 Antecedentes de la contabilidad de costos

En años anteriores a la década de los ochentas las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de los mismos. Indiscutiblemente, esto se tradujo en estancamiento contable para esta rama, con relación a otras hasta cuando se comprobó que su aplicación producía beneficios.

Con el paso del tiempo la importancia de adaptar la contabilidad de costos para satisfacer las necesidades de nuevos ambientes comerciales ha tomado protagonismo. Muestra de ello es que en el transcurso de los años ochenta pudieron observarse tres desarrollos orientados a mejorar la posición competitiva de las empresas manufactureras de los Estados Unidos con respecto al resto del mundo. “Primero, se dio mayor énfasis a la calidad de los productos. En este caso “calidad” significa el grado hasta el cual el producto cumple sus especificaciones. Calidad en este sentido se conoce comúnmente como calidad de la conformidad y los costos asociados se denominan costos de la calidad”.⁵

Fué así como en 1981 el norteamericano Ht. Jhonson resaltó la importancia de la contabilidad de costos y los sistemas de los mismos como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costes útiles por la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.

Es así como han surgido los actuales sistemas de estos, y mientras más avance y cambie el sistema organizacional y de producción, se implementarán nuevas metodologías y herramientas de medición y control.

³ Debido a las garantías para presentar ante las entidades financieras que se volvieron más exigentes y las tasas de interés se incrementaron según lo presenta: La Revista El Economista: Industria salvadoreña cierra el 2009 con problemas crediticios /2009/ <http://www.eleconomista.net/capital/111440-industria-salvadore%C3%B1a-cierra-2009-con-problemas-crediticios.html>

⁴ Informe anual de la industria (2010). Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

⁵ Ralph S. Polimeni. (2006) Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, 3ª edición, México el Autor. (p.3)

1.1.3 Antecedentes de las estrategias de gestión de costos

Los costos de producción constituyen un tema de suma importancia para las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles, pues son la base fundamental de sus procesos productivos. Por tal razón se comenzará a hacer una reseña histórica de los mismos, hasta llegar a las estrategias de gestión de estos; que es, donde se centra el estudio de la presente investigación.

En la primera década del nuevo milenio, surgen cambios económicos suscitados a nivel mundial, entre estos se encuentran la globalización y el acelerado avance de la tecnología, las cuales exigen a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional e internacional. Se comenzó a observar que dichos avances facilitaron la contabilización de costos, por lo que se requiere mayor énfasis en el análisis de los mismos.

Debido a lo anterior, es necesario desarrollar estrategias de gestión de costos que permitan ser competitivos tanto en precios como en calidad. Y para lograrlo, el único camino es optimizar al máximo los recursos; generando con ello, un incremento en los márgenes de ganancia en la industria de muebles; a través de la adecuada toma de decisiones.

1.2 Conceptos

a) Análisis financiero

Según Pedro Rubio Domínguez, el análisis financiero se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. El procedimiento de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para descifrar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, para lograr tomar una decisión.⁶

⁶ Rubio Domínguez, Pedro (2007). Manual de análisis financiero. (p.2). Documento sin publicar.

b) Cadena de suministros

Permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial; que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de los productos.

c) Control de costos

Es una actividad a través de la cual se pretende evaluar y medir los resultados de una operación de los costos, para identificar las variaciones ocurridas en el uso de los insumos con relación a lo establecido en los estándares de una empresa.

d) Competitividad

Es la capacidad de una industria para diseñar, producir y vender bienes con patrones de calidad específicos, optimizando de manera eficiente los recursos que industrias semejantes en el resto del mundo utilizan durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

e) Costos históricos

Los costos históricos son también conocidos como costos reales y son aquellos costos que se han obtenido dentro del período en la fabricación de un producto o prestación de un servicio y que se obtienen al final del período que se conservan para su análisis prospectivo y comparación con los resultados futuros, sirviendo como un dato de base histórica y siempre se refieren a los costos reales ya sean por productos, por áreas de responsabilidad o cuenta de gasto.

f) Estrategias en gestión de costos

Es el conjunto de actividades planificadas de forma lógica, que se desarrollan para alcanzar un determinado objetivo, con el propósito de obtener una adecuada gestión de costos.

g) Gestión de costos

Es la actividad que implica manejar efectivamente el costo de la producción de bienes, para lo cual hay que hacer una planificación de los recursos necesarios, estimar el costo de su uso, elaborar presupuestos, manejar la tesorería y controlar las variaciones en los desembolsos efectuados.

h) Indicadores financieros

Son los encargados de mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; esto se puede observar desde el punto de vista del inversionista, porque le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de prever las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso de eventos futuros.⁷

i) Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC o CBA):

En este sistema se consideran todas las actividades de la empresa, no se diferencia el área administrativa del área de producción, sino que se consideran diferentes centros de costos. En este sistema los costos directos se siguen repartiendo de la misma forma tradicional, mientras que el resto de los costos y gastos se distribuyen en función de las actividades. Luego se reparten los recursos a las actividades en función de un impulsador o driver de recursos; luego se reparten las actividades a los objetos de costo.

1.3 Contabilidad de costos

En la empresa industrial la contabilidad de costos se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones.

1.3.1 Elementos del costo

Los elementos del costo son aquellos factores que intervienen en la producción de los bienes y son:

- a) Materia prima
- b) Mano de obra y
- c) Costos indirectos de fabricación.

Siendo la materia prima el insumo que se transforma y que se convierte un producto terminado y la mano de obra es la fuerza humana que se involucra en dicha transformación, tomando en cuenta que los costos

⁷ <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm> / Introducción a los indicadores financieros. (párr. 1)

indirectos de fabricación son todos aquellos desembolsos que no están directamente implicados en el proceso pero que son necesarios, estos no pueden ser medibles ni cuantificables.

1.3.2 Clasificación de costos

Los costos pueden clasificarse de distintas maneras, esto de acuerdo a su grado de participación en la producción de los artículos, en esta ocasión se mencionan algunas formas.

De acuerdo a su identificación en el producto:

a) Costos directos

Estos pueden medirse y cuantificarse de una forma exacta.

b) Costos indirectos

Son necesarios en el proceso productivo pero no se puede identificar o medir fácilmente cuánto de ellos contiene cada producto, y para su asignación se requiere de una base de distribución.

De acuerdo a su comportamiento con relación al volumen de actividad, estos pueden ser:

a) Fijos

Dichos costos permanecen constantes durante un periodo de tiempo específico, sin importar el volumen de producción.

b) Variables

Son aquellos que varían de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables.

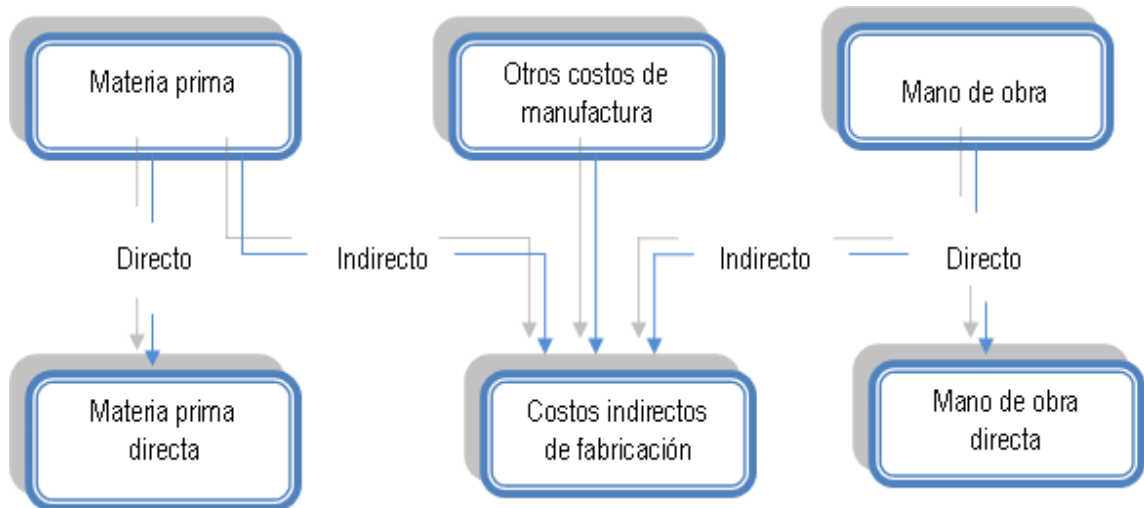
c) SemivARIABLES

Dichos costos se componen de una parte fija y una parte variable que se modifica de acuerdo con el volumen de producción.

1.3.3 Estructura del costo de producción⁸

El costo de un producto está compuesto por la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, como aparece en la figura 1. Esta clasificación suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación de precio del producto.

Figura 1: Estructura del costo de producción



Fuente: Ralph S. Polimeni. (2006) Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, 3ª edición, México el Autor. (p.12)

A continuación se definen los elementos que conforman el producto:

Materia prima. Representan los principales recursos que se utilizan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Mano de obra. Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Estos costos pueden dividirse en mano de obra directa e indirecta, como sigue:

⁸ Ralph S. Polimeni. (2006) Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, 3ª edición, México el Autor. (p.12)

Mano de obra directa. Esta directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

Mano de obra indirecta. Es la que está inmersa en la fabricación de forma indirecta, y se considera dentro de los costos indirectos de fabricación. Ejemplo de ello son los supervisores de producción.

Costos indirectos de fabricación. Se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta, y los demás costos de fabricación que no pueden identificarse fácilmente con los productos específicos.

1.4 Características

1.4.1 Características de la industria de muebles en El Salvador

Algunas características de la industria de muebles son las siguientes:

- a) Transforma la materia prima en productos semi elaborados y elaborados.
- b) La materia prima se obtiene por compras locales e importadas.
- c) Utiliza un sistema de transporte para el traslado de la materia prima y la distribución de los productos.
- d) Requiere la utilización de maquinaria para la fabricación de sus productos.
- e) Locales apropiados para maximizar su producción basada en una planificación y orden de pedidos.
- f) Elaboración de productos de calidad y utilidad para la población en general.
- g) Poseen controles necesarios (medidas ambientales, de control interno o seguridad para sus empleados).
- h) Se moderniza constantemente para mantener la competitividad en el mercado.
- i) Presencia en el mercado nacional y conocimiento del internacional.
- j) Lleva contabilidad formal y libros legalizados.
- k) Contribuyen con la economía nacional generando fuentes de empleo.

1.4.2 Características de las estrategias de gestión de costos

Se brindan estrategias para suplir las necesidades en el sector manufacturero; teniendo en cuenta que la gestión de costos permite, tomar decisiones acertadas sobre compra de materia prima, disminuir el costo

de la producción (incrementando los niveles de producción, lo que conlleva a mayores volúmenes de compra de materia prima y materiales, obteniendo así una reducción en los precios de adquisición), incrementar los estándares de calidad en la elaboración de bienes, entrega eficiente de los pedidos y garantizar precios competitivos en el mercado, dando como resultado incremento en los niveles de venta, al mismo tiempo que los márgenes de ganancia se extienden.

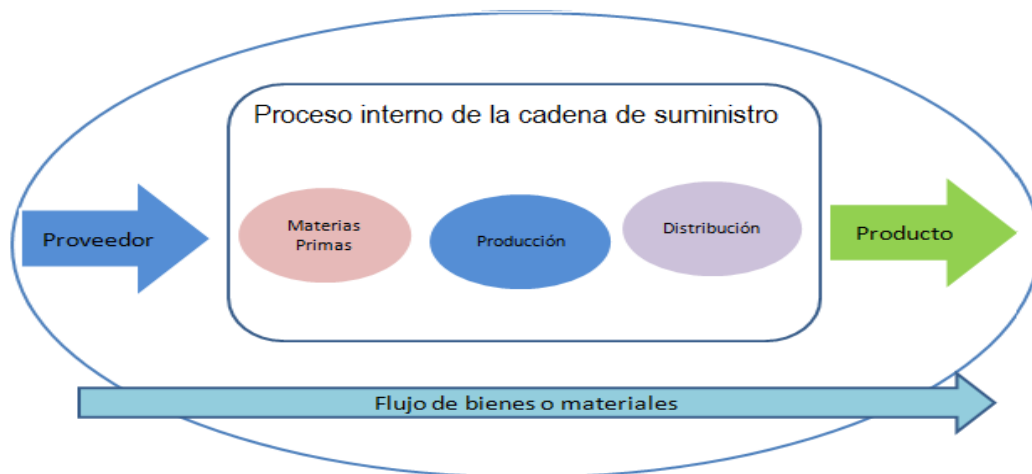
Entre algunas de las características se mencionan las siguientes:

- a) Fácil aplicabilidad para la toma de decisiones en las industrias de muebles.
- b) Importantes para lograr una correcta sincronización de los costos.
- c) Confiables y veraz para ayudar a la industria en sus procesos productivos.
- d) Útiles para optimizar los recursos de los costos a fin de maximizar el margen de ganancia de las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

A raíz de los niveles altos de competencia en el mercado, la industria se ve presionada a una mejora continua, por lo que deben de auxiliarse de ciertas herramientas, siendo una de ellas la cadena de suministro, la cual se basa en que cada unidad de negocio “es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto” debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas.

A continuación dichos procesos se muestran en la figura 1:

Figura 2: Procesos de la cadena de suministros



Fuente: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-cadena-de-suministro>

Procesos y funciones de la cadena de suministro:

Los procesos macro en el interior de una empresa u organización manufacturera o de servicios y los sub-procesos que incluyen son: (Según Sunil Chopra and Peter Meindl)

a) Administración de las relaciones con proveedores

a.1 Selección y evaluación de proveedores

a.2 Negociación de contratos

a.3 Compras

b) Administración de la cadena de suministro interna

b.1 Planeación estratégica

b.2 Planeación de la demanda

b.3 Planeación del abastecimiento

b.4 Cumplimiento en el procesamiento de órdenes

b.5 Cumplimiento en el servicio

c) Administración de las relaciones con clientes

c.1 Marketing

c.2 Fijación de precios

c.3 Ventas

c.4 Atención a cliente

c.5 Administración de órdenes

1.5 Clasificación de la industria de muebles en El Salvador

Con el propósito de hacer cualquier tipo de análisis, es necesario acomodar por clases y concentrar ciertos componentes en relación a algunas características determinadas. Es por ello, que todos los procesos mercantiles que han de describirse en forma descriptiva requieren una clasificación sistemática.⁹

⁹ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) / www.digestyc.gob.sv / Clasificación de actividades económicas de El Salvador (CLAEES) BASE CIIU 4.0

Mediante las clasificaciones puede informarse y procesar estadísticamente cualquier fenómeno en cuestión, lo que permitirá desglosar el universo de datos estadísticos en rangos con naturalezas similares. Y el objeto de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es establecer una clasificación estándar de las actividades económicas productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios, que se desarrollan en El Salvador, esto a través de la Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES).

En esta ocasión se describe la clasificación de la industria, la cual abarca la transformación de las materias primas, y con el propósito de concebir de forma amplia la industria salvadoreña, a continuación se presenta en el cuadro 1 una estructura de ésta, de acorde a la CIIU y al directorio de empresas 2012, DIGESTYC.¹⁰

Cuadro 1: Estructura de la industria según la CIIU

División	Grupo	Clase	CIIURV4	Descripción
31				Fabricación de muebles
	310	3100		Fabricación de muebles de:
			3100902	Fibra de vidrio
			3100903	Plástico
			3100904	Madera
			3100906	Mimbre y de otros materiales similares
			3100909	Metal
			3100910	Hogar de diferentes materiales, combinados o no
			3100901	Oficina, restaurantes, edificios públicos de diversos materiales combinados o no

Fuente: Directorio de empresas 2012, DIGESTYC.

¹⁰ Ibid (Nota al pie 8)

De acuerdo a la CIU la categoría de fabricación de muebles comprende la elaboración de estos, de todo tipo y de cualquier material (excepto piedra, hormigón y cerámica), para cualquier lugar y para diversos usos. En donde se incluyen las siguientes actividades de fabricación de:¹¹

- a) Sillas y sillones para oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, locales públicos y viviendas.
- b) Sillones y butacas para teatros, cines y similares.
- c) Sofás, sofás cama y tresillos.
- d) Sillas y sillones de jardín.
- e) Muebles especiales para locales comerciales: mostradores, vitrinas, estanterías, etc.
- f) Muebles para iglesias, escuelas, restaurantes, oficina, cocina, dormitorios, salones, jardines, televisiones, etc.
- g) Banquetas, taburetes y otros asientos para laboratorio (por ejemplo, armarios y mesas).

Además acabado de:

- h) Tapizado de sillas y sillones.
- i) Lacado, pintado, barnizado con muñequilla y tapizado.
- j) Elaboración de bases de colchón.

1.6 Ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de costos

a) Ventajas

Un ente económico posee ventaja competitiva desde el momento en que posee un lugar privilegiado frente a la competencia, esto para cerciorarse de mantener a los clientes y poder responder ante las diversas fuerzas competidoras que puedan presentarse en el mercado.

La adecuada gestión de costos de producción se ha convertido en un elemento importante de competitividad para las empresas industriales. Por lo que se ven en la necesidad de diseñar estrategias, las cuales permiten una diversidad de ventajas que son útiles para la toma de decisiones oportunas basadas en indicadores financieros primordialmente en los de rentabilidad; la cual representa uno de los

¹¹ Ibid (Nota al pie 8)

objetivos esenciales de cualquier empresa, para conocer cuál es el resultado de lo invertido al llevar a cabo un conjunto de actividades en un periodo específico de tiempo.

Entre estas pueden mencionarse las siguientes:

- i. Producción continua.
- ii. Eliminación de un gran porcentaje de desperdicios.
- iii. Mayores márgenes de utilidad.
- iv. Incremento de la participación en el mercado.
- v. Estabilidad en el mercado.
- vi. Elaboración del producto con la más alta calidad.
- vii. Proporción de un servicio superior a los clientes.
- viii. Diseño de un producto que tenga un mejor beneficio que las marcas de la competencia.
- ix. Reducción de costos sin sacrificar calidad del producto.

b) Desventajas

Algunas desventajas que se pueden dar al momento de implementar dichas estrategias son las siguientes:

- i. Personal con escaso conocimiento en la aplicación de las estrategias en gestión de costos.
- ii. Resistencia al cambio en el capital humano.
- iii. Falta de inversión en tecnologías y capacitaciones.

1.7 Importancia de las estrategias de gestión de costos

Estas son entendidas como una serie de acciones coherentes y están integradas con el propósito de cumplir un objetivo propuesto. Es por ello que en la actualidad son necesarias para cualquier empresa que se dedica a la fabricación de muebles, debido a que buscan la correcta administración de los procesos y sincronización de los mismos, ayudando a conocer cuál es el valor real de los productos elaborados, identificando los recursos que utilizarán en el proceso productivo. Además, colaboran a realizar mejores estimaciones, y de esta forma conocer como están compuestos los costos, para buscar la manera de optimizar los recursos, lo cual es fundamental para la toma de decisiones.

Es por ello que las estrategias consisten en todo lo que realiza una entidad para tomar protagonismo en el mercado y de esta forma obtener una ventaja competitiva. Para una empresa que fabrica muebles pueden considerarse ofensivas o defensivas, incluso, cambiando de una posición a otra, esto de acuerdo a las circunstancias que se presenten en el mercado. Entre las primeras se mencionan las siguientes¹²:

- a) Extensa gama de productos.
- b) Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores.
- c) Mantener precios reducidos.
- d) Conceder a los distribuidores facilidades especiales.

Mientras que las estrategias ofensivas buscan obtener una ventaja competitiva a través de actuaciones agresivas en contra de la competencia.¹³

Atacar puntos fuertes del adversario.

Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.

Atacar los puntos débiles de los rivales.

Atacar en segmentos descuidados por la competencia.

Ocupar líneas de mercado no trabajadas por los competidores.

Por lo anterior se dice que respecto a la industria, las estrategias comprenden la estructura, el plan y el control de la producción de:¹⁴

- i. Obtención, preparación y almacenamiento de los materiales de trabajo e insumos.
- ii. Determinación de los métodos y procedimientos de producción a través de manuales, planos y diversos diagramas.
- iii. Estudios de tiempos y movimientos del personal de producción.
- iv. Preparación de los programas, distribución y órdenes de trabajo, registros en almacén.
- v. De acuerdo a especificaciones técnicas y estándares establecidos, efectuar el control de la calidad de los materiales de trabajo e insumos, así como de los procesos de producción y producto terminado, de los equipos y máquinas a utilizar.

¹² <http://es.scribd.com/doc/Estrategia-Defensivas-y-ofensivas>. (párr. 1)

¹³ *Ibíd* (Nota al pie 1)

¹⁴ blogspot.com/2012/02/estrategias-de-gestion.html / Estrategias de gestión. (párr. 12)

- vi. Diseño del plan, el cual determina, ubicación de las áreas de la empresa, de las máquinas y equipos, las rutas de transporte interno.
- vii. Del embalaje, del transporte y distribución externa de los productos.
- viii. En relación a la necesidad de trabajo, determinación de la calidad y cantidad del personal en el área de producción.
- ix. Otras características en razón del área de producción.

1.8 Objetivos de las estrategias de gestión de costos

- a) Garantizar a través de la gestión de costos que las actividades de las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles, se desarrollen dentro de los parámetros económicos presupuestados.
- b) Identificar cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo dicha gestión.
- c) Buscar la optimización de los recursos y el control de desembolsos.
- d) Maximizar los márgenes de ganancias de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles, como resultado de la toma de decisiones.

1.9 Problemática actual de la industria de muebles en El Salvador

Partiendo que el sector industrial desempeña un rol importante en el ambiente económico nacional, cabe mencionar que este también posee algunas deficiencias entre las cuales está: la falta de estrategias de gestión de costos, lo que conlleva al incorrecto costeo en los productos y por ende se ven afectados los precios de venta, ya sea de forma subvaluada o sobrevaluada, lo cual impacta directamente los márgenes de ganancias del ejercicio.

Además, la inadecuada administración de costos de producción de muebles tiene como resultado final una caída de la rentabilidad. Esto puede ser consecuencia de disminución en las ventas, incremento en los costos directos e indirectos, disminución en los márgenes de ganancias, recursos productivos no optimizados, desperdicios en exceso, entre otros.

1.10 Gestión de costos

Este tema ha tomado importancia para la industria a nivel mundial; ya que, se encarga de la administración de recursos y de controlar los costos de producción, y es la base fundamental para los procesos productivos de la misma.

La empresa industrial tiene una forma de funcionamiento compleja en el cálculo de los costos, ya que ella adquiere materias primas para someterla a distintos procesos de transformación hasta obtener bienes destinados a la venta, por ello es claro que desconoce el costo real para cada uno de sus productos y fijar los precios de venta pues para ello necesita contar con un mecanismo que le permita conocer estos valores con certeza o de lo contrario es posible que se encuentre con problemas de tipo económico.

La gestión de costos debe tener en cuenta los requisitos de los interesados para la obtención de los mismos. Estos medirán los importes del proyecto de maneras y en tiempos diferentes. Por ejemplo, el valor de adquisición de un artículo puede medirse cuando se toma la decisión o se hace el compromiso de adquirirlo, cuando se realiza su pedido o se hace entrega del mismo, o cuando se incurre en el pago real o éste se registra en contabilidad.¹⁵

Además dicha gestión no va a consistir únicamente en controlar los desembolsos de manera que no superen el presupuesto, sino también en formalizar los ingresos de manera que se minimicen las necesidades de financiación y se maximice el disponible. El encargado de proyecto deberá procurar incrementar los ingresos siempre que exista una causa contractual justificada o exista la posibilidad, mediante negociación con el cliente, de recuperar desembolsos no previstos inicialmente en los que se haya incurrido.

1.11 Procesos de la gestión de costos

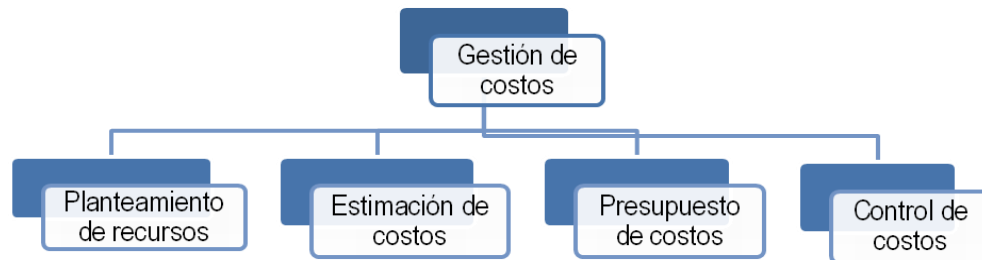
La administración de costos debe incluir los procesos necesarios para asegurar que lo propuesto se cumpla dentro del presupuesto preestablecido.¹⁶ El esfuerzo de la gestión del costo tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto y establece el marco de referencia para cada uno de los procesos de dicha gestión, de modo que el desempeño sea eficiente y coordinado.

¹⁵ http://uacmproyectosdetelecomunicaciones.blogspot.com/p/gestion-de-los-costos-del-proyecto_12.html / Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

¹⁶ Hedò, Pablo y Rivarola, Gustavo. (2004) Claves para el éxito de los proyectos, como gestionar proyectos en condiciones de riesgo, 1ª edición, Buenos Aires el Autor. (p.47)

Entre estos se distinguen cuatro que se muestran en la Figura 2 como se observa a continuación:

Figura 3: Procesos de la gestión de costos



Fuente: Hedò, Pablo y Rivarola, Gustavo. (2004) Claves para el éxito de los proyectos, como gestionar proyectos en condiciones de riesgo, 1ª edición, Buenos Aires el Autor.

- a) Planeamiento de los recursos se definen los que sean necesarios para el proyecto (personal, equipamientos, materiales, y otros) y que cantidades de los mismos serán necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto.

Determina qué recursos físicos hacen falta, en qué magnitudes y cuándo serán necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades del proyecto. Esta planificación se realiza de forma coordinada a la estimación del costo del mismo.

- b) Estimación de costos necesarios para obtener recursos

Consiste en realizar análisis de cuanto costarán los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Entre estos costos se pueden mencionar la materia prima o materiales, la mano de obra, equipamiento, asesores, alquileres, viáticos, intereses financieros, reservas para contingencias, entre otros. Además es relevante mencionar que la persona que tenga la responsabilidad de realizar las actividades del proyecto sea quien haga las estimaciones de costos para dichas tareas.¹⁷

Los costos estimados deben ser lo más realistas posibles; es decir, no deben ser sobreestimados con grandes reservas para contingencias porque esto podría indicar una rentabilidad negativa y dejar buenos

¹⁷ Hedò, Pablo y Rivarola, Gustavo. (2004) Claves para el éxito de los proyectos, como gestionar proyectos en condiciones de riesgo, 1ª edición, Buenos Aires el Autor. (p.48, 49 y 52)

proyectos de lado, por otra parte, si las estimaciones de costos son muy optimistas, se corre el riesgo de subestimación y en caso de alguna contingencia no prevista, los inversores posiblemente perderían dinero; y costos de oportunidad en otras inversiones.

c) Presupuesto que asignan los costos estimados a cada actividad del proyecto

Después de haber identificado los recursos del proyecto y hacer la estimación debida, es necesario volcar toda la información en el presupuesto. Este siempre va unido al cronograma de tiempos y agendas de trabajo.

El encargado de las tareas de presupuesto, se enfrenta con distintos problemas a la hora de estimar los costos futuros al elaborar el presupuesto del proyecto en forma adecuada, se está reduciendo la incertidumbre en relación a los posibles costos que podría enfrentar el proyecto.

d) Control de costos, examinando los cambios que puedan ocurrir en los costos estimados

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la industria es la presión para controlar y reducir los costos. Es un paso importante para desarrollar o conservar la ventaja competitiva en la creciente competencia entre las empresas.¹⁸

1.12 Base técnica

La normativa técnica contiene diversas secciones aplicables al sector industrial entre ellas se mencionan las siguientes:

Tabla 1: Norma Internacional de Información Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa (NIIF para PYMES)

SECCIÓN / PARRAFO	SÍNTESIS
Sección 1 Pequeñas y medianas entidades. P.1.2	Definición de pequeñas y medianas entidades.

¹⁸ Hedò, Pablo y Rivarola, Gustavo. (2004) Claves para el éxito de los proyectos, como gestionar proyectos en condiciones de riesgo, 1ª edición, Buenos Aires el Autor. (p.58 y 59)

Sección 2 Conceptos y principios generales. P.2.2	El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad y su utilidad para la toma de decisiones es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo.
Sección 3 Presentación de estados financieros P.3.3	En las notas se debe hacer una declaración explícita y sin reservas del cumplimiento de NIIF para PYMES.
Sección 4 Estado de situación financiera P.4.2.	Partidas que como mínimo debe presentar un estado de situación financiera.
Sección 13 Inventarios. P.13.1 P.13.4 P. 13.18	<p>Principios para el reconocimiento y medición de los inventarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenedos para la venta. ✓ En proceso de producción. ✓ En forma de materiales para ser consumidos en el proceso de producción. ✓ Prestación de servicios. <p>Métodos de valuación de inventario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Primero entradas primeras salidas (PEPS) ✓ Costo promedio ponderado <p>Sistemas de control de inventario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por órdenes de producción ✓ Por procesos
Sección 23 Ingresos de actividades ordinarias P.23.10	Se define las condiciones para que una entidad reconozca un ingreso por venta.

1.13 Base legal

En el país existe una diversidad de leyes aplicables al sector industrial entre las cuales están las siguientes:

Tabla 2: Aspectos del Código de Comercio

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Art. No 1	Las actividades de comercio se rigen por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en las demás leyes mercantiles.
Art. No 411	Obligaciones del comerciante individual y social, entre ellas matricula de su empresa, llevar contabilidad formal, depositar anualmente en el Registro de Comercio los estados financieros entre otros.

Tabla 3: Aspectos del Código Tributario

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Art. No. 141	Contribuyentes inscritos deberán llevar los libros o registros de compras y de ventas para el control del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.
Art. 142	Sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de operaciones, el valor efectivo actual de los bienes inventariados.
Art. 143	Los métodos de valuación de inventario que señala este código: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de adquisición ✓ Costo según ultima compra ✓ Costo promedio por aligación directa ✓ Costo promedio ✓ Primeras entradas primeras salidas

Tabla 4: Aspectos de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Art. No 14	La importación e internación definitiva al país es causal del hecho generador.
Art. No 15	El impuesto será causado en el momento en que se emita el documento que haga constar la operación, cuando se realice el pago, o cuando se dé por terminada la prestación del servicio; el que ocurra primero.

Tabla 5: Aspectos de la Ley de Impuesto Sobre la Renta

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Art. No 1	El pago del referido impuesto ocurre cuando en el periodo se obtienen rentas por sujetos pasivos.
Art. No 2, b)	Renta obtenida es la utilidad percibida o devengada, proveniente de la actividad empresarial, sea esta comercial, agrícola, industrial, de servicio u otra naturaleza.

Tabla 6: Aspectos del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Capitulo 44	La importación de madera tiene un DAI de 0 % sobre el valor FOB, y el código que corresponde a estos productos está comprendido en el Capitulo 44, en la partida 4401.39.00 "Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera".

Tabla 7: Ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo

ARTÍCULO	SÍNTESIS
Art. 8	Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

<p>Título III, capítulo I, Art. 20</p>	<p>Todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros.</p>
<p>Art. 30</p>	<p>Los empleadores tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores y trabajadoras, las condiciones ergonómicas que correspondan a cada puesto de trabajo, tomando en consideración la naturaleza de las labores, a fin de que éstas se realicen de tal forma que ninguna tarea les exija la adopción de posturas forzadas que puedan afectar su salud.</p>
<p>Art. 36</p>	<p>Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.</p>
<p>Capítulo II, Art. 38, inciso 2.</p>	<p>Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.</p>
<p>Art. 39</p>	<p>Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.</p>

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Tipo de estudio

Se llevó a cabo una investigación basada en el método hipotético-deductivo, ya que se trabajó con cada una de sus fases: observación, formulación de hipótesis, deducción y verificación. El objetivo fue obtener soluciones sustentadas en la información bibliográfica referente al tema en estudio y en la correspondiente investigación de campo realizada, a partir de aspectos generales hasta llegar a conclusiones específicas.

2.2 Unidad de análisis

Para esta investigación, las unidades sujetas al análisis fueron las personas directamente involucradas en la implementación de las estrategias de gestión de costos, y en la toma de decisiones en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera, ubicadas en el municipio de San Salvador, entre estas se tiene: junta directiva, gerencia financiera, contadores, y administradores.

2.3 Universo y muestra

Para efectos de la investigación, se determinó como universo las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera, ubicadas en el municipio de San Salvador, dato proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (directorio de empresas 2012), para el caso son 25 entidades.

El tamaño de la muestra fue de 25 empresas¹⁹, es decir, el mismo universo, por ser la cantidad menor de 40, y como la teoría lo indica al ser menor o igual a ese número se tomará la totalidad de unidades.

2.4 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

Para recolectar los datos que se necesitaban, como instrumento de recolección se recurrió al cuestionario, ya que este posee la bondad para obtener todos los datos precisos, proporcionando validez, confiabilidad, objetividad, amplitud, y practicabilidad, siendo dirigido a las personas involucradas en la implementación de estrategias en gestión de costos.

¹⁹ Ver anexo 1 en el que se detalla el listado de las empresas en estudio.

Dicha herramienta²⁰ se presentó con respuestas que en su mayoría fueron cerradas, lo cual proporcionó al encuestado fácil comprensión y tomó pocos minutos el desarrollarlo.

En lo que concierne a las técnicas de indagación, se recurrió a la investigación de campo, la cual permitió observación directa con el objeto de estudio, y la recopilación de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de objetividad. La forma de recolección de datos utilizada fue la encuesta, con el propósito de obtener la información que soporte la investigación a ejecutar.

2.5 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se desarrolló de forma manual y utilizando las herramientas proporcionadas por office (Excel y Word), el primero es un programa que consiste en una hoja de cálculo apropiada para el manejo de base de datos, tabulación y elaboración de gráficos, el segundo es un software destinado al procesamiento de texto.

2.6 Análisis e interpretación de datos

Todos los resultados obtenidos fueron interpretados con el propósito de respaldar de forma consistente la problemática trazada con la ayuda de instrumentos y técnicas utilizadas. Se utilizó base de datos de la que surgieron cuadros de tabulación lo que posteriormente se convirtió en gráficos, con el objeto de facilitar la comprensión y análisis de los resultados obtenidos.

Importante destacar que para efectos de presentación hay un orden racional en la manifestación de los resultados, por lo que se detalla: la pregunta, cuadro de tabulación, gráfico, y el análisis correspondiente.

²⁰ Ver anexo 2 en el cual está el modelo de cuestionario utilizado en la investigación.

2.7 Diagnóstico

La investigación se dividió en dos partes, la primera para validar el problema y la segunda para respaldar el propósito del estudio. Con los resultados obtenidos en la indagación de campo se elaboraron tablas y graficas que expresan porcentajes y tendencias (ver anexo 3), para ser analizados apropiadamente, en lo referente a la gestión de costos y aplicabilidad de estrategias.

El objeto de este apartado es mostrar los resultados recopilados en la investigación de campo, a través de un diagnóstico de la problemática relacionada con la toma de decisiones basadas en estrategias en gestión de costos. La metodología utilizada en la realización de la investigación se describe al inicio de este capítulo; sin embargo, la tabulación de los datos reunidos se muestra en el Anexo 3. El diagnóstico actual está hecho basado en las respuestas proporcionadas por 25 entidades.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el sector en estudio no cuenta con estrategias basadas en gestión de costos para la adecuada toma de decisiones, lo que impide a las entidades un crecimiento económico favorable; es decir, el desarrollo económico que estas presentan no es el adecuado para el número de operaciones que efectúan. Aunque todas poseen un departamento de contabilidad, solo algunas cuentan con uno de costos, esto manifiesta el conformismo de los empresarios en el progreso de dicha área.

Políticas del área de producción e indicadores financieros de la entidad

El sector en estudio en su mayoría cuenta con departamentos de administración, contabilidad, ventas y producción, lo cual da la pauta para implementar dichas estrategias; y solamente el 16% posee un área de finanzas, para las entidades restantes la falta de dicho departamento incide de forma negativa en la toma de decisiones, debido a que no existe un estudio previo de las diversas fuentes de financiamiento, lo que origina un impacto en el rendimiento.

A partir de los resultados es notorio que el sector hace uso de forma parcial de las políticas de producción, puede observarse que el 76% aplica la contabilización de los desembolsos que se identifiquen claramente como costos de producción; mientras que, el 20% no tiene ninguna clase de política. En cuanto a indicadores financieros de acuerdo a la indagación solamente un 24% considera la implementación de estas en forma integral, lo que indica que la mayoría de las empresas en investigación no dan relevancia a su aplicabilidad.

Cuadro 2: Nivel organizativo, políticas del área de producción e indicadores financieros

Relación encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.2	¿Qué departamentos posee la empresa?		
	Administración	25	
	Venta	25	
	Costos	9	
	Contabilidad	25	
	Producción	25	
P.3	¿Qué políticas utiliza la entidad en el área de producción?		
	Elaboración de cotizaciones en la compra de materia prima y materiales.	12	
	Se contabilizan los desembolsos que se identifiquen claramente como costos de producción	19	
	Análisis mensual de las variaciones en los costos.	4	
	Realización de presupuestos de costos	6	
	No tiene políticas	5	
P.4	¿Qué indicadores financieros aplica la empresa?		
	Indicadores de liquidez	5	20%
	Indicadores operacionales o de actividad	4	16%
	Indicadores de endeudamiento	2	8%
	Indicadores de rentabilidad	8	32%
	Todas las anteriores	6	24%

Cuentas relacionadas con los costos, análisis, gestión y tratamiento de los mismos

El objetivo de este criterio es determinar la forma en que son administrados los costos y conocer su impacto en la producción, compra de materia prima, comercialización y precios de venta.

Se observa que para el 68% de las entidades el sistema de costos que utilizan en mayor escala es el de órdenes de producción. Es necesario mencionar que esto trae ciertas desventajas, porque su costo de operación es muy alto, debido a que cada orden debe ir detallada minuciosamente. Sin embargo, dicho sistema es apto para la industria porque acumula los desembolsos a un trabajo específico y se conoce al destinatario de los bienes antes de efectuar la producción.

De acuerdo a los resultados recolectados para la estimación del costo unitario 56% de las empresas en estudio utilizan el de costos reales, efectivamente incurridos en el proceso productivo, lo que se refiere a todos los pagos ciertamente efectuados.

A pesar de que la gestión de costos se convierte en un factor decisivo en el ámbito empresarial los resultados revelan que el 56% de las entidades no poseen procedimientos adecuados que admitan el análisis y gestión de costos de cada producto que manufacturan. Teniendo la posibilidad de mejorar dichos procedimientos, los cuales permitirán avanzar en cuanto a competitividad, desarrollo y crecimiento empresarial.

En base al estudio realizado el 8% de las entidades consideran que el no realizar una adecuada gestión de costos da como consecuencia una baja en la productividad; sin embargo, para el resto de empresas esto repercute directamente en la caída de la rentabilidad, como resultado de disminuciones en las ventas, incremento en los costos y carencia de planificación financiera. Lo anterior puede solventarse haciendo uso de la correcta aplicación de gestión de costos lo que permitirá el desempeño del negocio, poseer un instrumento de planificación, facilitar la determinación de utilidades de las ventas y la fijación de decisiones estratégicas, adquirir elementos para ser auto sostenibles mediante el ahorro y optimización de costos.

Cuadro 3: Cuentas relacionadas con los costos, análisis, gestión y tratamiento de los mismos

Relación encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.6	¿Qué sistema de costos utiliza la empresa?		
	Ordenes de producción	17	68%
	Procesos productivos	3	12%
	Ambos	5	20%
P.7	¿Qué tipo de estimación del costo unitario utiliza la empresa en sus productos?		
	De costos estándar, en utilización normal de la capacidad productiva.	5	20%
	De costos reales, efectivamente incurridos en el proceso productivo	14	56%
P.9	¿Se realiza análisis y gestión de costos en la compañía?		
	Si	11	44%
	No	14	56%
P.10	¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión de costos?		
	Reducción en las ganancias.	10	40%
	Incremento en el precio.	7	28%
	Baja productividad	2	8%
	Disminución de la competitividad	6	24%

Estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones: identificación, impacto en los resultados e importancia

En este apartado se busca determinar la percepción que tienen las empresas respecto a las estrategias en gestión de costos, además su identificación, impacto en los resultados e importancia del manejo del mismo.

De acuerdo a los resultados el 36% de empresas planifican sus recursos necesarios, mientras que el 72% no cuentan con ninguna estrategia de gestión de costos, lo que las vuelve vulnerables ante cualquier circunstancia. Destacando que contar con estrategias de gestión de costos se convierte en un factor muy importante en las compañías industriales para que estas puedan ser competitivas en el mercado.

Con base en la investigación efectuada el 92% de las empresas indican que, la falta de estrategias de gestión de costos afecta en los resultados del ejercicio de manera significativa, lo que indica que están conscientes de la importancia de ejercer un adecuado control sobre las actividades del proceso productivo. Además, el 76% de las empresas encuestadas consideran que para tomar decisiones acertadas en la administración de los costos debe existir un enfoque el cual permita bajar costos, a través de la mejora continua de los procesos, de la aplicación de un análisis de costos sobre las actividades de la empresa.

Cabe resaltar que el 92% de las empresas en estudio afirman que es de utilidad la existencia de un documento enfocado en estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles. (Ver cuadro 4).

Cuadro 4: Estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones: identificación, impacto en los resultados e importancia.

Relación encuesta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
P.12	¿Con cuál o cuáles estrategias de gestión de costos de producción cuenta actualmente la entidad?		
	Planificación de los recursos necesarios (MP, MOD y CIF)	9	
	Estimación del costo de los recursos necesarios	5	
	Elaboración de presupuestos	3	
	Control de las variaciones en los desembolsos efectuados en los niveles de producción	4	
	Ninguna de las anteriores	18	
P.13	¿En qué forma considera que la falta de estrategias de gestión de costos en la entidad, afecta los resultados del ejercicio?		
	De forma significativa	23	92%
	De forma poco significativa	2	8%
P.14	¿Cuáles de los siguientes tems considera usted que ayudan a la toma de decisiones en la administración de los costos?		
	Compra de materia prima	3	
	Disminución de los costos de producción	1	
		0	
	Incremento en los estándares de calidad en la elaboración de bienes.		
Todas las anteriores	19		
P.16	¿Considera que un trabajo de investigación enfocado en estrategias de gestión de costos ayudará a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles?		
	Si	23	92%
	No	2	8%

CAPITULO III: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO DE ESTRATEGIAS DE GESTION DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

3.1 Planteamiento del caso

Las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles en El Salvador han sido susceptibles a los problemas económicos y como resultado sus altos costos les han llevado a la disminución de utilidades, debido a que estos han ido en aumento de un año a otro del periodo en estudio (2010 – 2012) la situación ha querido ser solucionada en muchas ocasiones pero no ha dado los resultados deseados. Es por ello que, se propone la elaboración de estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones apropiadas, proporcionando los lineamientos que permitan el crecimiento y desarrollo de las mismas. Considerando que la falta de estas afecta el rendimiento en las empresas del sector manufacturero.

Para el desarrollo del presente caso práctico se muestran datos de la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V, ubicada en el municipio de San Salvador.

3.2 Lineamientos para la elaboración de estrategias de gestión de costos

Se busca proporcionar al sector un documento que ayude a la implementación de un modelo de gestión de costos para la toma de decisiones y que contribuya a la formulación de estrategias; asimismo, que permita obtener la información que conlleve a los encargados de tomar decisiones a conocer los beneficios o limitaciones que tienen y así implementar las acciones correctivas necesarias para la adecuada administración de costos.

Para lograr lo anterior es necesario seguir una serie de pasos, tales como: estudiar la estructura organizativa, realizar análisis financiero, análisis de costos, gestión de costos, plantear estrategias en gestión de costos y con todo esto llegar a la toma de decisiones.

a) Estudiar la estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa debe recoger la existencia de un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización. Este debe ser de asignación de tareas y responsabilidades; teniendo como finalidad la forma en que se llevarán a cabo los procesos dentro de la entidad. Además, representa un estado de equilibrio entre las distintas estrategias de comportamiento de los individuos y grupos participantes en la organización, lo que asegura la supervivencia de la entidad, por tal motivo esta se vuelve importante dentro de la organización.

b) Realizar análisis financiero

Es un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los efectos futuros. Para realizarlo se hará uso del análisis financiero (mezclando los métodos vertical, horizontal, y las razones financieras) con el propósito de encontrar áreas significativas, dentro de las cuales puedan llegar a existir diversos riesgos que de materializarse causarán impacto económico en la entidad.

c) Análisis de costos

El análisis de los costos es una herramienta fundamental en la toma de decisiones en cualquier entidad, porque es el proceso de tipificación de los recursos básicos para desarrollar una actividad o proyecto. Este análisis estipula la calidad y cantidad necesaria. Además; analiza el costo del proyecto en términos monetarios.

El análisis de costo no sólo ayuda a establecer el costo del proyecto y su sostenimiento, sino que también sirve para determinar si vale o no la pena llevarlo a cabo.

d) Gestión de costos

Este proceso se realizará con el fin de asegurar que las tareas se lleven a cabo dentro de los rangos económicos presupuestados para el/los proyectos o recursos asignados para los mismos.

e) Plantear estrategias en gestión de costos

Este proceso es con el objetivo de organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad a través de la innovación de sus productos de manera continua de tal forma que satisfagan las necesidades de los clientes al menor precio posible, no dejando atrás la maximización de las utilidades de la empresa.

f) Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones. Para lograrlo hay que plantear los objetivos o metas que se desean cumplir, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en este, evaluar la marcha del plan y de los resultados obtenidos.

3.3 Desarrollo del caso práctico

3.3.1 Generalidades de la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.

A continuación se presentan datos de la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V, de nacionalidad salvadoreña, constituida en el año 2003, conforme a las disposiciones legales del país, dedicada a la fabricación de todo tipo de muebles a la medida para la oficina, el comercio, la industria y el hogar, elaborados con los más altos estándares de calidad, utilizando los mejores materiales tanto nacionales como extranjeros.

Dentro de la gama de productos están los siguientes:

- a) Pantries
- b) Closet
- c) Gabinetes para Baños
- d) Muebles para Oficina, industria y comercio
- e) Puertas Termo-formadas
- f) Cubiertas Post-formadas
- g) Entre otros.

Lema:

“Muebles y accesorios modernos y de calidad”.

Misión²¹:

“Somos una empresa que trabaja con los más altos niveles de calidad, cordialidad y servicio en cuanto a recurso humano, con innovación y tecnología en nuestros talleres que nos permiten fabricar e instalar en el menor tiempo posible los mejores muebles hechos en El Salvador; logrando así satisfacer a todos nuestros clientes que siempre merecen lo mejor”

Visión:

“Ser una empresa líder a nivel nacional y regional en la fabricación e instalación de muebles, contando con empleados dinámicos, serviciales e innovadores, dispuestos a ofrecer siempre el mejor servicio”.

Valores:

- a) **Calidad:** entregar al cliente productos que satisfagan sus gustos y necesidades.
- b) **Servicio:** brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.
- c) **Liderazgo:** todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean.
- d) **Compromiso:** comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- e) **Honestidad:** procurando actuar siempre con verdad ante los clientes.
- f) **Trabajo:** se refleja la dedicación con la que se elaboran los distintos productos.
- g) **Flexibilidad:** es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.
- h) **Voluntad:** hace realizar cosas por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo.
- i) **Respeto y tolerancia:** La base para convivir en sociedad.

²¹ Misión; proporcionada por la empresa en estudio.

Objetivos:

- a) Fortalecer el posicionamiento en el mercado nacional, lograr el desarrollo de nuevos mercados y el aprovechamiento de las oportunidades vinculadas a la colocación rentable de los productos.
- b) Organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos de alta calidad que satisfagan a los clientes.
- c) Lograr ser líderes en costos de producción.
- d) Hacer una planificación de los recursos necesarios.
- e) Controlar el costo para mejorar la eficiencia y maximizar la rentabilidad.
- f) Fortalecer la competitividad comercial, financiera y operativa.
- g) Innovar constantemente los productos generando un incremento de valor para el cliente.

3.3.2 Estructura organizativa**a) Antecedentes**

La empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V., posee una estructura organizativa definida, pero en base a la observación se determina que no tiene departamento del área de finanzas y tampoco uno de costos (para que haya una administración de los mismos) como se presenta más adelante.

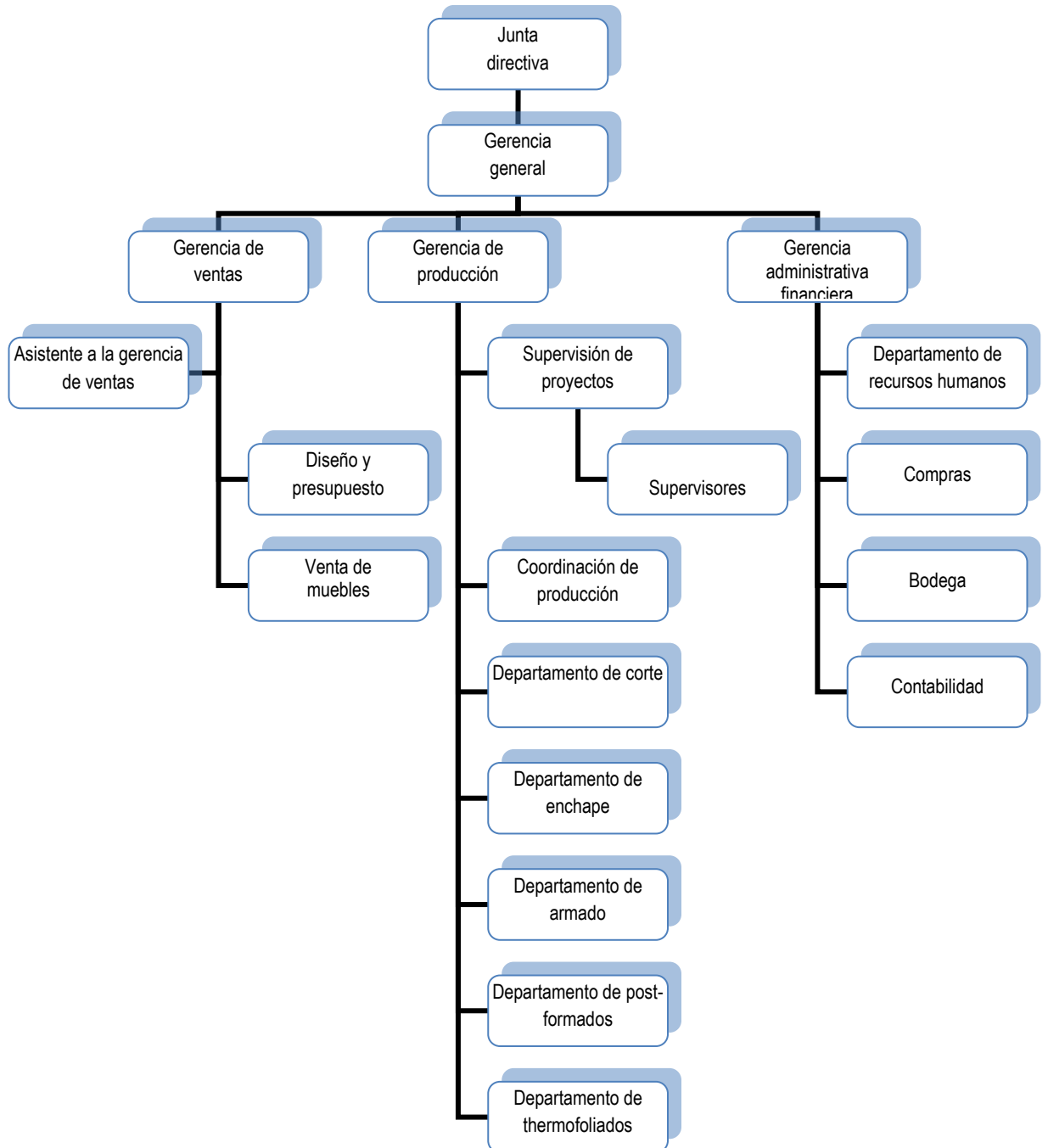
b) Fuente de información

Sirvió como base para realizar este apartado el manual de bienvenida al empleado proporcionado por la empresa en estudio.

c) Estructura organizativa actual

En el siguiente esquema se presenta como está estructurada la entidad, reflejando los distintos cargos.

Esquema 1: Estructura organizativa de Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.



Fuente: Manual de bienvenida del usuario proporcionado por la empresa en estudio

Para efecto de mejor comprensión de este caso práctico a continuación se detallan los nombres y responsabilidades definidas en el organigrama de la empresa:

Junta Directiva

Conformada por las siguientes personas:

José Carlos Luna Castro Director Presidente

Ana Lucia Martínez de La O Directora

Julio Ernesto Gámez Andrade Director

Funciones de los distintos departamentos

Cargo	Función principal
Gerente general	Encargarse de todas las operaciones y del buen funcionamiento de toda la empresa, establecer estrategias, metas y objetivos generales. Bajo su cargo están todas las personas de la empresa.
Gerente de ventas	Buscar el desarrollo mercadológico en la venta de muebles, establecer estrategias para ganar nuevos mercados e incrementar las ventas.
Vendedor de muebles	Consiste asegurar la venta de muebles ya sea en empresas comerciales, de servicio, gubernamentales, proyectos habitacionales y personales, ofreciendo alternativas de espacio a los clientes con diseños originales, modernos y funcionales.
Diseñador y elaborador de presupuesto	Apoyar en el diseño a las ejecutivas de muebles, según la forma, tamaño y otras características especiales solicitados por el cliente; así como establecer medidas y costos para determinar el mejor precio para los clientes y luego pasarlos al área de producción para ser elaborados.

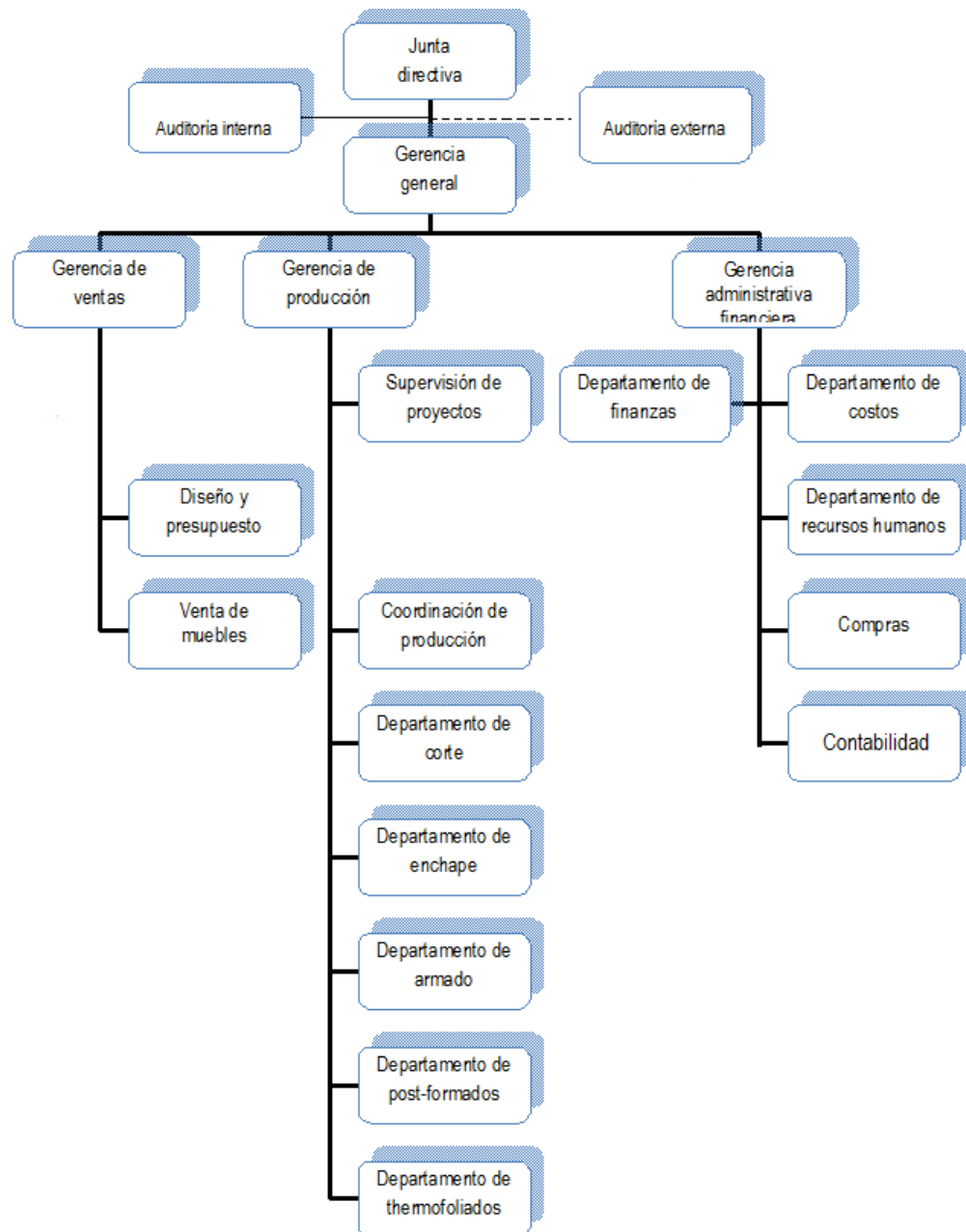
Cargo	Función Principal
Gerente de producción	Verificar cada uno de los procesos que se siguen para fabricar el mueble hasta obtener un producto terminado de acuerdo a todas las especificaciones solicitadas por el área de ventas. Compete también cerciorarse de la higiene y seguridad en cada uno de los procesos así como determinar los tiempos y espacios necesarios para llevarlos a cabo.
<p>Coordinación de producción</p> <p>Departamento de corte</p> <p>Departamento enchape</p> <p>Departamento de armado</p> <p>Departamento de post-formados</p> <p>Departamento de termofoliado</p>	<p>Supervisar que todas las órdenes de trabajo sean terminadas en el tiempo indicado, vigilando que cumpla con todos los requerimientos exigidos, tanto en calidad, medidas, tiempo y otros estándares según la necesidad específica de cada cliente hasta la instalación del mueble en el lugar solicitado.</p> <p>Realizar todos los cortes en los materiales de acuerdo a las medidas específicas de cada mueble.</p> <p>Consiste en pegar el tapacanto en cada una de las piezas cortadas.</p> <p>Después que las piezas han sido cortadas y enchapadas se procede a armar los cajones para el mueble.</p> <p>Fabricar cubiertas para muebles de todo uso: domestico (pantries, barras, etc.) comercial (mostradores, barras, recepciones) banca (Recepción, cajas) entre otros.</p> <p>Consiste en trabajar la parte final o decorativa de muebles; puertas, frentes, cubiertas para muebles de oficina entre otros. Esta división es parte complementaria a la fabricación de muebles terminados.</p>

Cargo	Función principal
Supervisión de proyectos	. Verificar la pronta y eficiente instalación de muebles en proyectos habitacionales e institucionales, así como de personas independientes.
Gerente administrativo financiero	Supervisar el efectivo cumplimiento de todas las operaciones relacionadas con compras de materiales, control de los materiales recibidos en bodega y despachados a producción, verificación de libros contables, pagos de cuentas y todo lo relacionado al registro contable.
Compras	Realizar todas las compras de materiales para abastecer la bodega de producción, así como de supervisar la entrada y salida de estos materiales a sus respectivos destinos. Coordinar las salidas de los vehículos de la empresa y la entrega de cubiertas, puertas y otros.
Contador	Mantener todos los registros contables al día, llevar controles de todos los gastos administrativos en cada departamento cuentas por cobrar y por pagar, entregar cheques, registrar ventas etc.
Bodeguero	Llevar el control de todos los materiales que entran y salen de bodega. Mantener actualizados los inventarios de materiales, ingresar salidas y entradas.
Gerente de recursos humanos	Coordinar, realizar y actualizar todos los procesos relacionados con el recurso humano de la empresa. Además de diseñar estrategias de personal que contribuya al buen desempeño, al mismo tiempo que exista un ambiente laboral agradable que sea atractivo para todos los empleados.

e) Estructura organizativa recomendada

A raíz de algunos vacios observados en la estructura actual se recomienda la siguiente:

Esquema 2: Estructura organizativa básica recomendada



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

Funciones de los distintos departamentos

Cargo	Función principal
Junta directiva	Quienes las componen han sido elegidos para la adecuada gestión de la empresa.
Auditoría interna	Es el responsable de ejercer control posterior, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos, mediante exámenes, evalúa en la medida en que las políticas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica fueron eficaces.
Auditoría externa	Encargada de realizar un examen crítico, sistemático y detallado de la entidad. No existen vínculos laborales con la misma. Esta utiliza técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formula sugerencias para su mejoramiento.
Gerente general	Reporta a la junta directiva, es el encargado de la gestión y dirección administrativa en la empresa.
Gerente de ventas	Es el garante de las ventas, y responsable ante el gerente general.
Gerente financiero	Se debe de encargar de obtener y distribuir adecuadamente los recursos financieros; en este doble objetivo debe mantener un equilibrio razonable.
Gerente de compras	Responsable ante el gerente general, y se encarga de mantener un nivel de inventarios acorde al nivel de ventas de la empresa.
Gerente de recursos humanos	Dirige el reclutamiento de la fuerza de trabajo y jerárquicamente informa al gerente general.
Responsable de créditos	Es el responsable de otorgar el crédito a clientes y mejorar los cobros, es decir, el manejo de las cuentas por cobrar de la entidad, reporta al gerente financiero.
Contador	Maneja las actividades contables, preparación de estados financieros, administración de impuestos, y este notifica al gerente financiero.
Encargado de costos	Responsable de analizar y gestionar los costos de producción, mediante la planeación, estimación, y preparación de presupuestos y el control respectivo.

3.4 Análisis financiero

a) Antecedentes

Se presenta un reporte en el cual se combina análisis vertical, horizontal y razones financieras, que servirá para determinar la situación financiera y económica de la entidad y así poder identificar cuál es la capacidad de la empresa de atender sus obligaciones de corto plazo, el nivel de endeudamiento y medir la eficiencia de la administración para controlar los costos y gastos incurridos en el proceso de producción y poder así maximizar utilidades.

b) Fuente de información

Para la realización de este apartado se requirió de los estados financieros de Muebles de El Salvador, S.A. de C.V. del periodo 2010-2012. (Ver anexo 4)

- i) Balance general 2010-2012
- ii) Estado de resultados 2010-2012

c) Análisis financiero

Análisis financiero del balance general

Después de desarrollado el análisis financiero al balance general (ver anexo 5, figura 3 y 5) de la entidad, se puede notar que:

Las cuentas por cobrar en el período 2011- 2010 aumentaron 14% siendo esto poco favorable, debido a que el período de cobro esta en el rango 83 y 88 días; en 2012-2011 aumentaron 31%, esto indica que la entidad no podrá disponer de ese dinero en el corto plazo; al finalizar el año 2012 esta cuenta representó 17.17% de los activos totales de la entidad, como resultado del incremento de las ventas al crédito; ya que en los últimos tres años han rotado en promedio 4 veces al año aproximadamente, esto refleja un estancamiento en la rotación de cartera de la empresa manteniéndose constante durante el ciclo de análisis.

Los inventarios en ambos períodos sufrieron una disminución, para el comprendido entre 2011-2010 fue de 15%, lo que demuestra que la entidad está consumiendo su materia prima, esto es beneficioso ya que la rotación de inventario fue de 3.05 y 2.12 veces en el año respectivamente; sin embargo, para el 2012-2011 presenta una disminución de 13% superando en 2% al año anterior. Esta cuenta para el 2012 dentro del balance representa 24.74%, lo cual ha disminuido respecto al año anterior, como consecuencia del incremento de las ventas debido a que su periodo de realización es de 85 días aproximadamente.

Los proveedores, cuentas y documentos por pagar para los años 2011-2010 aumentaron 30%, lo cual es negativo para la empresa porque el periodo de pago a proveedores es de 114 días; es decir; no está haciendo frente a sus obligaciones, esto debido a que los costos incrementaron. Por el contrario en el periodo 2012-2011 se ve disminuida dicha cuenta lo que es bueno ya que la entidad tuvo mayores ingresos y le está haciendo frente a sus obligaciones en 73 días pudiendo satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerse en el mercado. Las cuentas y documentos por pagar en el año 2012 poseen 13.37% lo que le significa a la entidad un margen considerable de deuda, rotando 5.01 veces en el año; contando con \$1.72 para hacer frente a cada dólar de pasivo a corto plazo, sin necesidad de liquidar sus inventarios.

Tomando en cuenta que el número de días para el cual se requiere capital de trabajo (activos corrientes que se obtendrían después de cancelar todos los pasivos corrientes) es de 101 días para el año 2012; es decir, el efectivo tarda alrededor de tres meses en retornar a la entidad, lo que indica que el ingreso de flujos de efectivo se da en promedio de 2 a 4 veces al año aproximadamente, dicho periodo es muy extenso ya que en el último año de análisis aunque ha mejorado, continúa siendo largo el tiempo en que ingresa el dinero a la entidad.

Respecto a la cuenta de resultados acumulados representa 5.63% debido a que se capitalizó la deuda del año anterior, y lo que refleja es que solo 3.13% corresponden a utilidades propias de la producción. La rentabilidad del patrimonio bruto para el año 2012 y 2010 fue de 10.69% y 2.34% respectivamente; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios de 8.57%, esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa: sin embargo en el año 2011 la empresa experimenta una baja en la rentabilidad del patrimonio ya que en ese año la empresa sufrió pérdida en el ejercicio.

Luego de desarrollado el análisis financiero al estado de resultado (ver anexo 5, figura 4 y 6) de la entidad, se destaca:

Las ventas en el período 2011-2010 sufrieron un alza de 2%, lo que es poco beneficioso para la empresa, en el siguiente lapso 2012-2011 estas incrementan en 23% lo que indica que fue una mejor etapa para la entidad permitiéndole hacer frente a sus obligaciones. De lo anterior se puede deducir que para el año 2012 y 2010, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron de 26.16% y 38.14% respectivamente, por lo cual se observa que existe un descenso de 11.98% para este periodo, se puede afirmar que la causa se debe a que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta.

Con el transcurrir de los años los costos sufren algunas variaciones, en este caso han incrementado de manera significativa en el año 2012 con 22% y en el año 2011 en relación al 2010 ascendieron en 23%. Estas variaciones son el resultado de diferentes factores, uno de ellos es que la empresa ha tomado mayor presencia en el mercado salvadoreño, debido a esto las ventas han aumentado para cada periodo, por ende los volúmenes de compra se han acrecentado y la materia prima también ha sufrido cambios en su precio de adquisición.

Al observar y analizar los gastos de operación en conjunto estos representan 28.60% de las ventas en el año 2012, es importante prestar atención a este valor, debido a que los que tienen mayor participación son los gastos de administración con 20.75% por lo que debe valorarse la influencia de estos en la producción, cada empleado genera para la entidad \$10,028.79 en el año 2010, siendo este menor al de los años posteriores en estudio para la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V. sus ingresos por ventas se han visto aumentados, no así el número de empleados. Es por esta razón que en el año 2012 cada empleado genero \$12,534.60.

Además, los gastos de ventas y de administración para el período que termina en el año 2012 incrementaron de 10% y 2% respectivamente, esto se debe a diversos incentivos salariales, debido a que en este periodo creció el volumen de ventas. Se observa que la compañía para el año 2012 generó una utilidad operacional de 2.89%, y para el 2010 de 0.73%; por lo anterior, se evidencia un decrecimiento de la utilidad en 2.16% principalmente originado por el aumento de los costos de ventas en especial por materia prima, así como los gastos de venta para el año 2012 se vieron disminuidos. En cambio en el año

2011 la empresa obtuvo una pérdida operacional de -2.84%; esto debido a la crisis económica sufrida a nivel regional

Cabe destacar que la proporción de utilidad ha tenido buen impacto para el año 2012 con respecto al anterior porque los resultados han sido positivos, lo cual es satisfactorio para la entidad y por ende para los accionistas. Las utilidades en concordancia con las ventas en el periodo 2011-2010 disminuyeron a raíz de la crisis económica regional en 7.90%, ocasionando así una pérdida en ese periodo; mientras que en 2012-2011 reflejaron un leve incremento de 1.73% lo que demuestra el desempeño realizado por la entidad. En líneas generales se está trabajando de buena manera ya que los resultados son positivos para la empresa. Puede observarse que en las ventas para el año 2012 y 2010 generaron 1.88% y 0.47% de utilidad respectivamente; además, existe un aumento de 1.50% en la utilidad de ambos años. Adicionalmente, a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y de venta, las ventas crecieron lo suficiente para asumirlos.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V. ha experimentando una fluctuación en su solidez durante el periodo 2010-2012, presentando en el 2010 \$1.27 invertidos en activos respaldando la deuda total, en el 2011 sufrió una baja a \$1.22 y en el 2012 es de \$1.35 bajo el supuesto de un posible crecimiento del negocio.

3.5 Análisis de costos

Muebles de El Salvador obtiene el análisis de los costos a través de la cadena de valor, la cual es un patrón a seguir que permite manifestar las actividades desarrolladas por la empresa generando valor al consumidor final. Dicha cadena la componen diferentes eslabones, elementos del proceso económico, el cual inicia con la materia prima hasta llegar a la distribución del producto terminado.

El descenso de los costos y la búsqueda de eficiencia de los recursos son los objetivos de Muebles de El Salvador S.A de C.V., y estos deben estar inmersos en la cadena de valor y así lograr ampliar sus márgenes de utilidad, tomando en cuenta que está compuesta por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto; viéndose involucrados de manera directa los importes en la actividad de diseño y producción, estando la primera relacionada con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos

necesarios para la elaboración de los muebles, siendo este el punto de partida para la determinación de los costos.

Sin embargo la segunda actividad está directamente vinculada con la transformación de la materia prima en producto final, y son el complemento para determinar el valor final de los productos.

3.6 Gestión de costos

a) Antecedentes

Se presenta a continuación un análisis basado en gestión de costos que servirá para determinar las tareas que se lleven a cabo dentro de los rangos financiero- económicos de la entidad teniendo en cuenta las posibles causas de variación, incluyendo los riesgos y así poder identificar cuál es la capacidad de la empresa de desarrollar un proyecto específico, el nivel de materia prima con la que cuenta, el número de empleados disponibles, el grado de solvencia ante los proveedores y los demás gastos directos e indirectos incurridos en el proceso de producción.

Asegurar que las actividades se produzcan dentro de rangos económicos previamente establecidos, es de vital importancia para Muebles de El Salvador, debido a que la gestión de costos es la columna vertebral para su crecimiento, permanencia y desarrollo en el mercado. Aplicar las técnicas pertinentes ayuda a obtener el uso óptimo de los recursos de la empresa, orientado a alcanzar una meta, y ser competitivos.

La empresa en estudio no ignora el hecho de gestionar costos de manera conjunta, para determinar una buena planificación de ingresos y ganancias

3.7 Estrategias de gestión de costos

En esta fase se desarrolla un estudio basado en resultados de periodos anteriores, se analizan las directrices de los indicadores más significativos. Dicha gestión asegura que todas las actividades se lleven a cabo bajo un presupuesto establecido previamente.

Para lograr lo anterior se establecen a continuación los siguientes objetivos a alcanzar con la aplicación de las estrategias en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

Objetivos:

- a) Fortalecer el posicionamiento en el mercado nacional, lograr el desarrollo de nuevos mercados y el aprovechamiento de las oportunidades vinculadas a la colocación rentable de los productos.
- b) Organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos de alta calidad que satisfagan a los clientes.
- c) Lograr ser líderes en costos de producción.
- d) Hacer una planificación de los recursos necesarios.
- e) Controlar el costo para mejorar la eficiencia y maximizar la rentabilidad.
- f) Fortalecer la competitividad comercial, financiera y operativa.
- g) Innovar constantemente los productos generando un incremento de valor para el cliente.

El plantear estrategias pretende siempre brindar algún provecho ya que trata de mejorar lo que ya existe, para dicho propósito a continuación se listan algunas de ellas.

Listado de estrategias de gestión de costos

- a) Elaboración de presupuestos.
- b) Monitorear constantemente la calidad de los productos, análisis y mejora de los procesos productivos.
- c) Control de los inventarios.
- d) Análisis de reemplazo de maquinaria
- e) Mantenimiento permanente de la maquinaria.

Desarrollo de estrategias

a) Elaboración de presupuestos

La empresa Muebles de El Salvador S.A. de C.V. fabrica muebles de madera con la intención de venderlos en el curso normal de sus operaciones. Actualmente tiene dos proyectos que abarcaran tres meses, el primero de ellos es la elaboración de 50 pantries, y el segundo es de 75 closet; para obtener una estimación de los desembolsos²² en que se incurrirán se presenta la elaboración de presupuestos de mano de obra directa y materia prima:

- a) Materia prima y los materiales (MP): madera, melamina, formica, pegamento, tornillos, chapas, barniz, lijas.
- b) Mano de obra directa (MOD): 25 empleados, con un valor total aproximado de sueldos de \$6,965.41 mensuales.
- c) Costos Indirectos de Fabricación (CIF): energía eléctrica, depreciación de maquinaria, sueldos indirectos, mantenimiento y seguros.

Nota: Teniendo en cuenta que para ambos proyectos se requerirá de los mismos empleados, del mismo tipo de materia prima, maquinaria y espacio físico.

Para el proyecto de 50 pantries se procede a elaborar los siguientes presupuestos:

Presupuesto de materiales

La elaboración de este presupuesto garantiza que los materiales se tendrán en las cantidades necesarias y en el momento requerido; además, se encarga de estimar el importe de los materiales que debe utilizar la entidad para la producción de 50 pantries.

²² De la Sección 13 Inventarios de las NIIF para las PYMES le aplican los párrafos 13.1, 13.4, 13.5, 13.8, 13.9, 13.11, 13.13, 13.16, 13.17, 13.19, 13.20 y 13.22 y de la sección 27 Deterioro los párrafos 27.2 – 27.4.

Presupuesto de materia prima

En este se detallan las cantidades planificadas de materia prima a utilizar en el proyecto.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materia prima unitario

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio por unidad	Unidades	Total
Melamina (Pliegos)	\$ 38.90	9	\$ 350.10
Fibroplus	\$ 40.00	1	\$ 40.00
Total			\$ 390.10

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materia prima total

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio por unidad	Unidades	Total
Melamina (Pliegos)	\$ 38.90	450	\$ 17,505.00
Fibroplus	\$ 40.00	50	\$ 2,000.00
Total			\$ 19,505.00

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materiales unitario

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio por unidad	Unidades	Total
Galón de pintura	\$ 35.00	1	\$ 35.00
Galón de sellador	\$ 22.00	1	\$ 22.00
Galón de brillo	\$ 30.00	1	\$ 30.00
Pliego de lija #60	\$ 0.80	4	\$ 3.20
Pliego de lija #100	\$ 0.50	4	\$ 2.00
Pliego de lija #220	\$ 0.50	4	\$ 2.00
Galón de thinner	\$ 6.00	5	\$ 30.00
Total			\$ 124.20

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.
 Presupuesto de materiales total
 Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Galón de pintura	\$ 35.00		50	\$ 1,750.00
Galón de sellador	\$ 22.00		50	\$ 1,100.00
Galón de brillo	\$ 30.00		50	\$ 1,500.00
Pliego de lija #60	\$ 0.80		200	\$ 160.00
Pliego de lija #100	\$ 0.50		200	\$ 100.00
Pliego de lija #220	\$ 0.50		200	\$ 100.00
Galón de thinner	\$ 6.00		250	\$ 1,500.00
Total				\$ 6,210.00

Presupuesto de mano de obra directa

En este se presentan las estimaciones hechas con respecto al trabajo humano requerido para llevar a cabo la elaboración de los productos solicitados, en este caso pantries.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.
 Presupuesto de mano de obra directa unitario
 Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Mano de obra	\$ 38.85		1	\$ 38.85

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.
 Presupuesto de mano de obra directa total
 Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Mano de obra	\$ 38.85		50	\$ 1,942.50

Presupuesto de costos indirectos de fabricación

La elaboración de este presupuesto es necesaria para estimar los costos indirectos que si bien es cierto no se identifican fácilmente pero son necesarios para la producción.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.
 Presupuesto de costos indirectos de fabricación
 Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Total
Sueldos indirectos	\$ 18,552.92
Electricidad	\$ 359.86
Depreciación de planta y equipo	\$ 3,665.31
Materiales indirectos	\$ 41.95
Mantenimiento	\$ 325.00
Seguros e impuestos	\$ 159.00
Total	\$ 23,104.04

Para el proyecto de 75 closets se procede a desarrollar los siguientes presupuestos:

Presupuesto de materiales

Para la fabricación de 75 closets se procede a estimar los siguientes materiales.

Presupuesto de materia prima de closets

Para manufacturar 75 closets se presupuesta el uso de la siguiente materia prima.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.
 Presupuesto de materia prima unitario
 Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Melamina (Pliegos)	\$ 38.90		5	\$ 194.50
Fibroplus	\$ 40.00		1	\$ 40.00
Total				\$ 234.50

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materia prima total

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Melamina (Pliegos)	\$	38.90	375	\$ 14,587.50
Fibroplus	\$	40.00	75	\$ 3,000.00
Total				\$ 17,587.50

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materiales unitario

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Galón de pintura	\$	35.00	1	\$ 35.00
Galón de base	\$	22.00	1	\$ 22.00
Galón de brillo	\$	30.00	1	\$ 30.00
Pliego de lija #80	\$	0.70	3	\$ 2.10
Pliego de lija #100	\$	0.50	3	\$ 1.50
Pliego de lija #220	\$	0.50	3	\$ 1.50
Galón de thinner	\$	6.00	3	\$ 18.00
Total				\$ 110.10

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de materiales total

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Galón de pintura	\$	35.00	75	\$ 2,625.00
Galón de base	\$	22.00	75	\$ 1,650.00
Galón de brillo	\$	30.00	75	\$ 2,250.00
Pliego de lija #80	\$	0.70	225	\$ 157.50
Pliego de lija #100	\$	0.50	225	\$ 112.50
Pliego de lija #220	\$	0.50	225	\$ 112.50
Galón de thinner	\$	6.00	225	\$ 1,350.00
Total				\$ 8,257.50

Presupuesto de mano de obra directa

A continuación se desglosa la valoración de mano de obra a utilizar en el proyecto de los closets.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V.

Presupuesto de mano de obra directa unitario

Para el periodo que termina el 31 de diciembre de 2013

Detalle	Precio unidad	por	Unidades	Total
Mano de obra	\$	38.85	1	\$ 38.85

Presupuesto de costos indirectos de fabricación

Nota: para este caso el presupuesto es el mismo desarrollado para el proyecto de los pantries, ya que los costos indirectos son semejantes para ambos casos.

Indicadores de seguimiento de presupuesto

Con los presupuestos anteriores Muebles de El Salvador S.A. de C.V., pretende identificar cambios no previstos en la etapa de producción y de esta manera conocer de forma fiable el avance de los proyectos y sus resultados.

Es por ello, que se da seguimiento a los proyectos, desde su realización, pasando por los logros, resultados obtenidos y propósitos alcanzados.

Para la evaluación de los proyectos se requiere de criterios e indicadores, para el caso se listan los siguientes:

INDICADOR	50 pantries	75 closet
Consumo de materiales	1% menos que el consumo actual	2% menos que el consumo actual
Consumo de materia prima	5% menos que el consumo actual	3% menos que el consumo actual
Tiempo de producción	0.5% menos del tiempo actual	1.20% menos del tiempo actual
Número de empleados	Se mantiene	Se mantiene
Valor de mano de obra	Se mantiene (Posible variación por aumentos de sueldos de ley)	Se mantiene (Posible variación por aumentos de sueldos de ley)
Costos indirectos de fabricación	0.5% menos que el consumo actual	1.20% menos del tiempo actual

Cabe destacar que los valores de consumo en el proceso de producción actual de la entidad son los siguientes:

INDICADORES	50 pantries		75 closets	
	Valor real	Valor presupuestado	Valor real	Valor presupuestado
Consumo de materiales	\$ 6,272.10	\$ 6,210.00	\$ 8,422.65	\$ 8,257.50
Consumo de materia prima	\$ 20,480.25	\$ 19,505.00	\$ 18,115.13	\$ 17,587.50
Tiempo de producción	2 semanas	4 semanas	6 semanas	5 semanas
Numero de empleados	25	25	25	25
Valor de mano de obra	\$ 1,942.50	\$ 1,942.50	\$ 1,942.50	\$ 1,942.50
Costos indirectos de fabricación	\$ 23,219.56	\$ 23,104.04	\$ 23,131.76	\$ 23,104.04
TOTALES	\$ 51,939.41	\$ 50,786.54	\$ 51,637.04	\$ 50,916.54

NOTA: Los datos de la columna valore real son los obtenidos por la empresa sin hacer uso de la elaboración de presupuestos.

Es por ello, que al darle seguimiento a los proyectos partiendo desde la producción Muebles de El Salvador, S.A. de C.V. ve reducidos sus costos al elaborar presupuestos, debido a que hay una previa planificación de los recursos y con ello ver reflejado sus logros en los resultados, obteniendo un impacto directo en sus utilidades. Para el caso en estudio la se observa un ahorro de \$1,152.87 en el proceso de elaboración de 50 pantries y \$720.50 en el de closet.

b) Monitorear constantemente la calidad de los productos, análisis y mejora de los procesos productivos

La empresa Muebles de El Salvador S.A. de C.V. podrá monitorear la calidad de sus productos a través de la aplicación de un Manual de Calidad²³.

El presente manual de calidad es una guía maestra de la organización, donde se especifica en general, lo que se hace, quién, cuándo, cómo y en qué lugar se hace, indicando los recursos humanos y económicos, los registros y la corrección de diferencias.

Manual de calidad

Reducir tiempo promedio de elaboración de pedido de 50 pantries pequeños de 3 a 2 semanas (1 semana para transformar la materia prima y 1 semana para ensamblar), manteniendo la calidad de los productos.

a) ¿Qué se hace?; realización del producto.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V. deberá establecer los objetivos de calidad y los requisitos del producto, materiales a usar y proceso a desarrollar.

Objetivo: reducir el tiempo de fabricación manteniendo los niveles de calidad.

Los requisitos del producto son los siguientes: que mida 2mts. Lineales, que esté fabricado a base de melamina y fibroplus, y el proceso a usar será por órdenes de producción; el detalle de los materiales se muestra a continuación:

²³ ISO 9001, Sistema de gestión de calidad.

MATERIALES	UNIDADES
Galón de pintura	1
Galón de sellador	1
Galón de brillo	1
Pliego de lija #60	4
Pliego de lija #100	4
Pliego de lija #220	4
Galón de Thinner	5

Nota: estas cantidades están dadas para la elaboración de 1 pantrie.

c) ¿Cómo lo hace?; determinación del proceso.

Tener en cuenta los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los tiempos de entrega.

Dándole continuidad al caso, para la elaboración de 50 pantries pequeños, el cliente ha determinado que sea de melamina con fibroplus, y consiste en los procesos mencionados a continuación, además que le sea entregado el lote en 3 semanas en su bodega.

Proceso de elaboración

Corte: se mide el pliego de melamina y se corta según el diseño estipulado

Enchape: se coloca el tapacanto en la cortes de melamina.

Armado: se arman los cajones y se separan de las puertas

Conformado: se forma la estructura de las cubiertas y se pasa a la maquina que une el forro y la melamina.

Moldura: se elabora la moldura de la puerta, los decorativos que se estipularon en el diseño del producto terminado

d) ¿En qué lugar se hace?; infraestructura.

La infraestructura tiene que ser la adecuada en cuanto a espacio y equipo para los procesos (Propiedad planta y equipo e intangibles) para cumplir con los requisitos del producto.

Muebles de El Salvador S.A. de C.V. cuenta para la elaboración de los 50 pantries con 1 maquina termifoliadora, misma que es utilizada para los demás pedidos, lo que ocasiona retrasos en la entrega de algunos aun cuando ya se tiene en cuenta esta limitante, 2 enchapadoras, 1 grabde, una cortadora al cual no se le ha dado mantenimiento desde hace 2 años. En cuanto a espacio físico, la empresa no tiene inconveniente alguno.

e) Gestión de los recursos

Recurso humano

La empresa deberá seleccionar a su personal de conformidad a las capacidades y destrezas, con base a la formación y habilidades adquiridas.

La empresa en estudio, tiene 25 personas que se dedican a la elaboración de muebles, actualmente tiene un pedido adicional (75 closet pequeños); por lo que todo el personal está involucrado en ambos proyectos.

Cuadro resumen del manual de calidad

Actividad	Responsable	Plazo	Ok	Observación
50 Pantries	Administración	4 semanas	N/A	La empresa no ha podido cumplir con el plazo de entrega establecido previamente; debido a atrasos por una maquina en mal estado.

c) Control de los inventarios

Para Muebles de El Salvador S.A de C.V. sus inventarios²⁴ se clasifican de la siguiente forma:

Productos terminados	Closets Pantries Muebles de baño Muebles de oficina
Trabajo en proceso	Muebles en proceso de producción con vistas a ser vendidos.
Bienes fungibles	Pintura Base Sellador Brillo Lija #60 Lija #80 Lija #100 Lija #220 Thinner
Materia prima	Melamina Fibroplus Madera

Y podrá llevar control de ellos, haciendo uso de tarjetas de kardex para cada tipo de inventario, como se muestra a continuación:

Tarjeta de inventarios de productos terminados

Producto: CLO001, Closet pequeño

Fecha de corte: 30/06/2013

Elaborado por: Yesenia Moreno

Código	Producto	Entradas		Costo	Salidas		Costo	Saldo actual
		Fecha	Cantidad		Fecha	Cantidad		
CLOS001	Closet peq.	01/06/13	10	\$383.45	10/06/13	2	\$383.45	8
CLOS001	Closet peq.				18/06/13	1		7

Fuente: Elaboración propia.

Nota: De igual forma se recomienda hacer para el resto de productos terminados con que cuente la empresa, así mismo con los productos en proceso, bienes fungibles y materia prima.

²⁴ Sección 13, NIF para las PYMES, párrafo 13.1

La elaboración de tarjetas de kardex aparte de contribuir a la empresa con el control del costo de sus inventarios, le ayuda a controlar el movimiento de cada uno de ellos y evaluar al final de cada periodo sobre el que se informa si estos están deteriorados²⁵ o disponibles para la venta.

d) Análisis de reemplazo de maquinaria

Este análisis servirá a Muebles de El Salvador para determinar si el costo de mantenimiento de una maquinaria está acorde a lo previsto o si los costos de operación pueden reducirse, adquiriendo un nuevo equipo.

Asimismo, a través de este análisis la entidad podrá diagnosticar si la maquinaria existente debe ser reemplazada urgentemente o es preferible esperar un tiempo prudencial, antes de sustituirla.

Establecimiento de análisis de reemplazo

El análisis de reemplazo de maquinaria se especifica y argumenta de la siguiente forma:

Objetivo del proyecto: Estudiar la factibilidad de reemplazar maquina cortadora por un modelo más reciente y con mayor capacidad productiva.

Justificación del Proyecto: Los cuantiosos costos operacionales por el uso de maquinaria obsoleta, la deficiencia en la producción, flujos de efectivo y rentabilidad en decadencia.

Ilustración del proyecto: Reducir los costos y gastos de operación, además de mejorar la producción a través la adquisición de una maquina cortadora para sustituir la actual, la cual tiene un costo de \$90,450.00; asimismo, se considera un descuento por la compra, desembolsos adicionales de pago de transporte e instalación.

Para llevar a cabo dicho análisis de reemplazo se desarrollarán cuatros pasos, los cuales son:

1. Determinación de la inversión inicial
2. Detallar la depreciación y los beneficios relacionados con el escudo fiscal
3. Definir tasa de descuento del proyecto

²⁵ Sección 13, INVENTARIOS, párrafo 13.19

4. Calcular el valor actual neto (VAN) de máquina de reemplazo
5. Encontrar el costo anual uniforme equivalente (CAUE) de los ahorros en costos.

1. Determinación de la inversión inicial

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.		
Inversión Inicial Incremental -FEo		
Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América		
Precio de adquisición nuevo activo		100,000.00
(Más) Desembolsos adicionales necesarios		2,750.00
Pago de transporte	2,000.00	
Instalación	750	
(Menos) Descuentos		10,500.00
Descuento por compra	10,500.00	
Costo del Activo Fijo		92,250.00
(Más/Menos) Resultados de liquidación antiguo activo		-1,800.00
Precio de venta del activo antiguo	20,000.00	
Valor en libros del activo antiguo	18,000.00	
Ganancia de capital	2,000.00	
(Menos) Impuesto por ganancia de capital (US\$ 2000*10%)	200.00	
Inversión Inicial Incremental		90,450.00

2. Detallar la depreciación y los beneficios relacionados con el escudo fiscal

La maquinaria actual posee un valor en libros de \$18,000.00, considerando su venta a precios de mercado por un valor de \$20,000.00, esto generará un pago por impuesto a las ganancias de \$200.00

La depreciación de la maquinaria se realiza de acuerdo a lineamientos de ley, la cual establece una vida útil para estas de 5 años.

A continuación se detalla depreciación de la maquinaria de reemplazo:

Cuadro 5: Depreciación de activo fijo

Detalle	Costo de adquisición	Valor residuo	Depreciación					Depreciación acumulada	Valor en Libros
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Maquina cortadora	\$ 90,450.00	-	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 90,450.00	-

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, considerando el valor anual de las partidas no monetarias se procede a calcular el escudo fiscal aplicando para efectos didácticos una tasa del 30% de Impuesto sobre la Renta a dichos valores, de la siguiente manera:

Cuadro 6: Beneficios de la depreciación

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.

Cuadro de depreciación maquina cortadora

(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Depreciacion Anual	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00	\$ 18,090.00
Tasa de ISR 30%	30%	30%	30%	30%	30%
Escudo fiscal anual	\$ 5,427.00	\$ 5,427.00	\$ 5,427.00	\$ 5,427.00	\$ 5,427.00

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista financiero la depreciación constituye un escudo fiscal, el cual debe de ser utilizado en un 100%, se considera costo del activo no corriente fijo por representar un gasto deducible; cabe mencionar que la legislación salvadoreña permite disminuir la carga tributaria a través de esta. Además, los flujos de efectivo netos se ven incrementados al evitar la descapitalización por la distribución de utilidades y pago de Impuesto sobre la Renta al reflejar considerables resultados del ejercicio.

3. Determinación de tasa de descuento del proyecto

Tabla 8: Cálculo de tasa de descuento del proyecto

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
 Costo promedio ponderado de capital
 (Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Pasivo no corriente	Monto -\$	Peso -%	Costo -k	WACC
Préstamos bancarios a largo plazo				
Banco AB	\$ 505,734.90	68.54%	11.00%	5.28%
Patrimonio				
Acciones comunes y Reserva Legal	\$ 181,200.80	24.56%	10.00%	1.72%
Utilidades retenidas	\$ 50,916.80	6.90%	13.00%	0.63%
Total de financiamiento a largo plazo	\$ 737,852.50	100.00%		7.62%

Fuente: elaboración propia

La tasa de descuento se determinó por medio del Método WACC, para su cálculo se tomó en cuenta el endeudamiento externo e interno que la entidad posee, el primero corresponde a un préstamo a largo plazo adquirido por la compañía con el Banco AB con un saldo al cierre 2012 de \$ 505,734.90 por el cual paga una tasa de interés promedio de 11%, el endeudamiento interno se debe al capital contable de la compañía de \$181,200.80 y las utilidades retenida \$50,916.80. Para el capital contable (Acciones comunes y Reserva Legal) se espera obtener un rendimiento del 10%, se ha considerado este porcentaje con base al último ejercicio contable donde el rendimiento sobre la inversión fue de 5.79%. En lo referido a las utilidades retenidas se considera un 13%, porcentaje que es el importe mínimo de una acción preferente.

Dicho cálculo se desarrolló haciendo una sumatoria de todas las deudas tanto internas como externas y ponderando el valor que cada una representa, luego se multiplica por las tasas referidas en el párrafo anterior, adicionalmente se multiplica por el factor 70%, ($1-t = 1-30\%$), únicamente el financiamiento externo porque se cancelan intereses los cuales son reclamables como gastos deducibles a fin de disminuir la carga tributaria en el pago de Impuesto sobre la Renta.

4. Calcular el valor actual neto (VAN) de máquina de reemplazo

Destacando que de acuerdo a un estudio previo la nueva maquinaria proporcionará a la entidad ahorros en costos y beneficios en operación de \$30,000.00 anuales para los próximos cinco años. Siendo estos equivalentes de las utilidades crecientes antes de la depreciación e impuestos.

En el siguiente cuadro se presentan los beneficios de los ahorros incrementales en costos

Cuadro 7: Beneficios de los ahorros incrementales en costos

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
Beneficios de los ahorros incrementales en costos
(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Año	Ahorros en costos	1 - Tasa de impuesto (30%)	Ahorros después de impuestos
1	30,000.00	0.70	21,000.00
2	30,000.00	0.70	21,000.00
3	30,000.00	0.70	21,000.00
4	30,000.00	0.70	21,000.00
5	30,000.00	0.70	21,000.00

Fuente: Elaboración propia

Los ahorros después de impuestos surgen de multiplicar el ahorro en costos anuales por el factor que surge de $1 - \text{Tasa de impuesto}$ (1-0.3).

Para determinar el VAN es preciso combinar los beneficios del escudo fiscal adicional derivado de la depreciación (Cuadro No. 6) y los ahorros en costos después de impuestos (Cuadro No. 7). Para ello se utilizará una tasa de 8% anual.

Cuadro 8: Valor presente de los beneficios incrementales totales

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
 Valor presente de los beneficios incrementales totales
 (Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Año	Beneficios de escudo fiscal procedente de la depreciación (Cuadro No.6)	Ahorros en costos después de impuestos (Cuadro No. 7)	Beneficios anuales totales	Factor del VAN (8%)	Valor Presente Neto
1	5,427.00	21,000.00	26,427.00	0.9259	24,468.76
2	5,427.00	21,000.00	26,427.00	0.8573	22,655.87
3	5,427.00	21,000.00	26,427.00	0.7938	20,977.75
4	5,427.00	21,000.00	26,427.00	0.7350	19,423.85
5	5,427.00	21,000.00	26,427.00	0.6806	17,986.22
					105,512.44

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para determinar el VAN se enfrentará el valor presente de los beneficios incrementales totales (Cuadro No.8) y costo neto de la maquinaria nueva, el cual fué determinado en la inversión inicial.

Cuadro 9: Valor actual neto

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
 Valor actual neto
 (Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Valor presente de los beneficios incrementales	\$	105,512.44
Costo neto de la maquinaria nueva	\$	90,450.00
Valor Actual Neto	\$	15,062.44

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro No. 9, este arroja un VAN positivo, sobre la base de análisis financiero la compra de la maquinaria es recomendable para la entidad.

5. Encontrar el costo anual uniforme equivalente (CAUE)

Mediante la evaluación del CAUE Muebles de El Salvador determinará si le conviene continuar con la maquinaria o será necesario reemplazarla. Para lo cual se detalla la siguiente información:

La maquina cortadora que está en funcionamiento en el departamento de producción le costó a la empresa \$90,000.00, si se vendiera al termino de su vida útil el comprobador está dispuesto a pagar \$10,000.00, su costo anual de operación es de \$20,366.00. La entidad está estudiando si continuar utilizando esa máquina o reemplazarla por una más reciente, la cual tendría un valor inicial de \$90,450.00, costos operativos anuales de \$20,456.00, y de acuerdo a un estudio previo realizado por un experto si esta se vende al término de su vida útil el comprador pagaría por ella US\$15,000.00. Para llevar a cabo este análisis la empresa utilizará una tasa de 8% (se determinó en el literal c).

Cuadro 10: Costo anual uniforme equivalente

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.

Costo anual uniforme equivalente

(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

Descripción	Inversión Inicial	Factor (A/P, 9%, 5)	Costo anual de operación	Valor de salvamento	Factor (A/F, 9%, 5)	CAUE
Maquina actual	90,000.00	0.6806	20,366.00	10,000.00	1.4693	66,927.00
Maquina de reemplazo	90,450.00	0.6806	20,456.00	15,000.00	1.4693	59,976.77

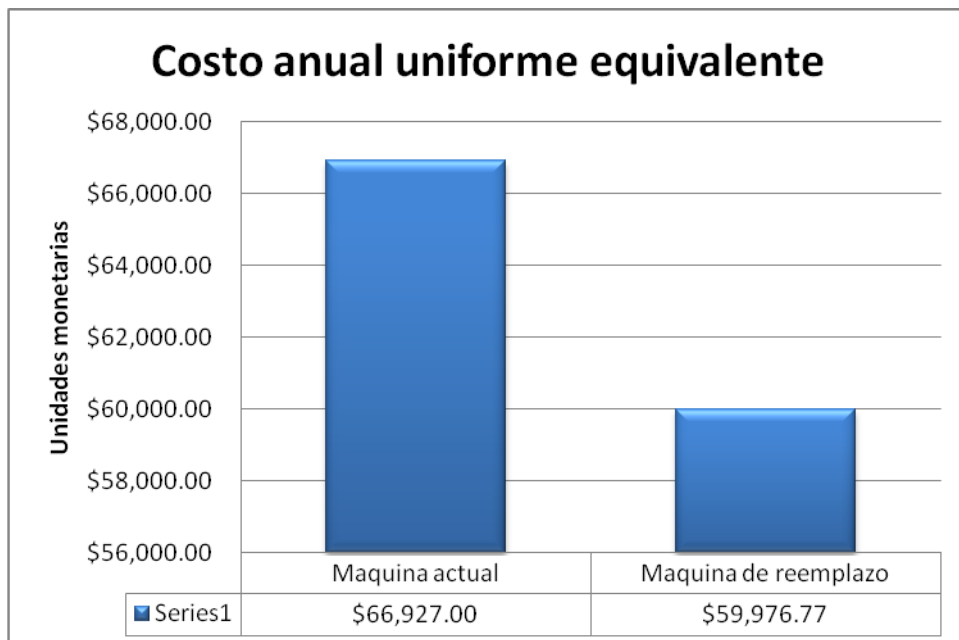
Fuente: Elaboración propia

Para determinar el CAUE se realizaron las siguientes operaciones:

El valor de la inversión inicial se multiplicó por el factor 0.6806 a este resultado se adicionó el costo anual de operación, luego de esto se resto el monto obtenido de multiplicar el valor de salvamento por el factor 1.4693

A continuación se refleja en la siguiente gráfica los costos operativos anuales que le genera a la entidad la maquina actual y los posibles costos que ocasionaría un reemplazo de equipo.

Gráfica 1: Costo anual uniforme equivalente



Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro 10 y como lo muestra la grafica 1 el costo anual uniforme equivalente con respecto a costos de operación para la maquinaria actual es de \$66,927.00, mientras que para la de reemplazo es de \$59,976.77. Según esta técnica a Muebles de El Salvador, S.A. de C.V. le convendría hacer un reemplazo de maquinaria, ya que con este sus costos anuales de operación se verían disminuidos.

e) Mantenimiento permanente de la maquinaria

Supóngase una maquina cortadora para la cual se ha desarrollado un plan de mantenimiento, el cual se realizará al cumplir 900 horas de funcionamiento o cada 3 meses, lo que ocurra primero; dicho trabajo incluirá: inspección, limpieza general, carbonar y engrasar, además cambio de filtro, cambio de aceite y cambio de baleros. Teniendo en cuenta que anualmente debe hacerse un cambio de faja (El cual se realizará en el primer mantenimiento). El costo de los materiales a utilizar durante el mantenimiento se estima en \$85.00. El trabajo completo desde el desmontaje hasta el armado, instalación y puesta en marcha se realiza en 5 horas. Siendo el costo de la mano de obra \$4.00 por hora y el lucro cesante \$100.00 por hora.

La maquina trabaja a un ritmo de 10 horas diarias, es decir, 300 horas mensuales equivalentes a 3600 horas anuales.

Suponiendo que la faja sufra ruptura, esta debe cambiarse, y al costo de materiales definidos en el mantenimiento preventivo debe adicionarse \$18.00 como costo de la nueva faja. El tiempo de reparación se incrementa en un 50%, es decir, 2.5 horas adicionales.

En los cuadros No. 11 y No. 12 se dan las respectivas soluciones para cada caso.

Cuadro 11: Mantenimiento preventivo

Detalle	Montos	
	Cada vez	Anual
Filtro	\$ 23.00	\$ 92.00
Aceite	\$ 30.00	\$ 120.00
Baleros	\$ 8.00	\$ 32.00
Engrase	\$ 3.00	\$ 12.00
Encarbonar	\$ 3.00	\$ 12.00
Faja	\$ 18.00	\$ 18.00
Mano de obra	\$ 20.00	\$ 80.00
Lucro cesante	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Costo total preventivo	\$ 605.00	\$ 2,366.00

Cuadro 12: Mantenimiento correctivo

Detalle	Montos	
	Cada vez	Anual
Filtro	\$ 23.00	\$ 92.00
Aceite	\$ 30.00	\$ 120.00
Baleros	\$ 8.00	\$ 32.00
Engrase	\$ 3.00	\$ 12.00
Encarbonar	\$ 3.00	\$ 12.00
Faja	\$ 18.00	\$ 36.00
Mano de obra	\$ 30.00	\$ 120.00
Lucro cesante	\$ 750.00	\$ 3,000.00
Costo total correctivo	\$ 865.00	\$ 3,424.00

Grafica 2: Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Obsérvese que el menor costo corresponde al mantenimiento preventivo, respecto al correctivo. De lo anterior puede deducirse que lo más conveniente es aplicar el mantenimiento preventivo, lo cual reduce costos y no permite que la productividad se vea disminuida.

MUEBLES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTION DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ESTRATEGIAS DE GESTION DE COSTOS	BENEFICIOS
a) Elaboración de presupuestos	Permite diseñar planes de ahorro para alcanzar metas particulares y se tiene la oportunidad de realizar ajustes en el momento preciso.
b) Monitorear constantemente la calidad de los productos y análisis y mejora de los procesos productivos.	Logro de permanencia y crecimiento empresarial ligado a la satisfacción de sus clientes.
c) Control de inventarios	Contribuye a evaluar el movimiento periódico de stock y permite determinar si estos están deteriorados o disponibles para la venta.
d) Análisis de reemplazo de maquinaria	Ayuda a llevar un mejor control de los costos evitando brindar datos sub o sobre valuados.
e) Mantenimiento permanente de la maquinaria	Mejorar la calidad de los productos y los tiempos de entrega de pedidos.

3.8 Toma de decisiones

Para la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V, se ha desarrollado una serie de pasos hasta llegar a la formulación de estrategias de gestión de costos, esto para lograr una adecuada toma de decisiones. La cual abarca las funciones básicas de la administración como son: planear, organizar, conducir y controlar; debido a que, es un proceso de soluciones de problemas, para lograrlo se necesita una decisión, la cual se define como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el propósito de cumplir los objetivos trazados.

En la primera fase de dicho proceso se identifica el problema, plantean los objetivos o metas a cumplir, se elabora un plan, se realizan las acciones comprendidas en el plan, se debe evaluar la marcha del mismo y de los resultados alcanzados durante todo el transcurso.

En el desarrollo del caso se encontraron algunas deficiencias a través de los diferentes análisis realizados a la empresa Muebles de El Salvador, S.A. de C.V., lo que genera discrepancia entre un estado financiero actual y uno deseado. Antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema, los administradores tienen que ser conscientes de la magnitud de este, estar bajo presión para que tomen acciones (Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño), contar con incentivos, instalaciones adecuadas y tener los recursos necesarios.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para su resolución; es decir plantear los objetivos deseados y posteriormente elaborar un plan que sirva de ayuda para mitigar dicho problema (en el caso en estudio se propuso una serie de estrategias de gestión de costos).

Después de haber realizado todo lo anterior se procedió a mostrar el desarrollo de dichas estrategias para corroborar su aplicabilidad en la entidad al momento de tomar las decisiones.

A continuación se presenta un listado de decisiones para una mayor efectividad en los procesos de la entidad:

Tipos de decisiones

- ✓ Elaboración de presupuestos ya que son una herramienta que ayuda a estratificar el dinero para hacerlo rendir al máximo.
- ✓ Llevar control de los inventarios.
- ✓ Monitorear constantemente la calidad de los productos y análisis y mejora de los procesos productivos.
- ✓ Realizar análisis de reemplazo de maquinaria
- ✓ Dar mantenimiento permanente a la maquinaria de producción.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Por medio de la investigación de campo realizada a las empresas del Municipio de San Salvador dedicadas a la fabricación de muebles, se logró recabar información que ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- a. Se evidenció que las empresas no consideran de utilidad contar con un departamento de costos, observando mayor interés en las áreas de ventas, administración y contabilidad, ya que de los primeros dependen sus ingresos y cubren compromisos con los usuarios externos, respectivamente.
- b. Se comprobó que las empresas opinan que la rentabilidad es de importancia para la realización de sus operaciones, no obstante, muy pocas utilizan de manera integral los cuatro grupos de indicadores financieros.
- c. Se consideró que los componentes internos con mayor impacto en el incremento de los costos de los productos son desperdicios, falta de coordinación en los procesos productivos y poca motivación en los empleados; si bien es cierto, son factores internos pero en ocasiones es difícil controlarlos y hasta cierto punto esto afecta el grado de productividad de la entidad.
- d. Se evidenció según resultados recolectados, que el sector en estudio no cuenta con estrategias financieras basadas en gestión de costos para la adecuada toma de decisiones, lo que impide a las entidades crecimiento económico favorable, es decir, el desarrollo económico que estas presentan no es el adecuado para el número de operaciones que efectúan.
- e. Se determinó que la existencia de un documento enfocado a estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones, en las empresas industriales para la fabricación de muebles es de utilidad.

4.2 Recomendaciones

- a. En lo concerniente al poco interés por parte de las entidades por establecer un departamento de costos, se sugiere evaluar los beneficios que se obtienen de dicha división y su contribución en la toma de decisiones, con el fin de considerar la incorporación del mismo a la organización.
- b. Respecto al uso de los indicadores financieros, se recomienda aplicarlos de manera integral (indicadores de liquidez, operacionales, endeudamiento y de rentabilidad); ya que son sustancialmente importantes en el desarrollo de cualquier entidad debido a que indican el rumbo que está tomando.
- c. Es recomendable instaurar una cultura de gestión para los componentes internos de los productos, para recuperar una parte del costo de compra a través de estrategias para la toma de decisiones.
- d. Se sugiere a las empresas industriales contar con estrategias de gestión de costos las cuales le permitirán ser competitivas en el mercado.
- e. Se recomienda la aplicación de este documento de tal modo que sirva de base para el diseño, elaboración e implementación de estrategias de gestión de costos, que contribuyan a la toma de decisiones en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

Bibliografía

Barahona, Diego Francisco. “1 Capitulo / Generalidades sobre las empresas industriales en El Salvador”. La globalización y su impacto en los mercados locales. 24/06/2011.

Block, Stanley B.; Hirt, Geoffrey A. Año 2006 “Administración financiera” 11ª edición, México, Editorial McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A. de C.V.

Código de Comercio 07/1970, sobre Las actividades de comercio se rigen por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en las demás leyes mercantiles.

Código Tributario 12/2000, sobre Contribuyentes inscritos deberán llevar los libros o registros de compras y de ventas para el control del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

Diego Puig. IMA. *Informe anual de la industria.* 2010. Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Comité de Automatización AIE; <http://www.aie.cl/files/file/comites/ca/articulos/diciembre-05.pdf>

Dirección General de Estadísticas y Censos. “Directorio empresas 2012 publico. Disponible en formato PDF en <<http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso-empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html>> consultado 15 de mayo de 2013.

Gustavo Rivarola, Pablo Hedó. Año 2004. “Claves para el éxito de los proyectos, como gestionar proyectos en condiciones de riesgo” 1ª edición, Buenos Aires.

Jovel Jovel, Roberto Carlos. Año 2008. “Guía básica para elaborar trabajos de investigación, Ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo”. Editorial Universitaria, Universidad de El Salvador.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios 07/1992, sobre la importación e internación definitiva al país es causal del hecho generador.

Ley de Impuesto Sobre la Renta 12/1991, El pago del referido impuesto ocurre cuando, en el periodo se obtienen rentas por sujetos pasivos.

Ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo 01/2010, Sobre seguridad y salud ocupacional que debe aplicarse en los lugares de trabajo.

Mejía Salvador Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. 5ta edición., 2006.

Norma Internacional para la Mediana y Pequeña Empresa 07/2009. NIIF para PYMES.

Polimeni, Ralph S. Año 2002. "Contabilidad de costos". Editorial McGraw-Hill, Interamericana, S.A., 3ª Edición.

Rincón S., Carlos Augusto; Villareal Vásquez, Fernando. Año 2010. "Costos, decisiones empresariales". Eco Ediciones.

Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) 2012. Sobre La importación de madera tiene un DAI de 0 % sobre el valor FOB, y el código que corresponde a estos productos, en el capítulo 44, en la partida 4401.39.00 "Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera".

Anexos

ANEXO 1

LISTADO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES

No.	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCIÓN	TELEFONO
1	San Salvador	San Salvador	EL ASTILLERO	Col. Vario 39 Cl Pte, No. 311, San Salvador	2226-0532
2	San Salvador	San Salvador	PALI DISEÑO	1a. Calle Poniente, # 3760, Colonia Escalón, S.S..	2224-3549
3	San Salvador	San Salvador	AMBIENTE MODULAR, S. A. DE C. V.	75 Av Nte No 10 Urb Villas de Sn Antonio Escalón Nte El Salvador, San Salvador	2262-4779
4	San Salvador	San Salvador	SUPER MUEBLES , S.A. DE C.V.	Prolongación Juan Pablo li Y Boulevard Constitución 457, San Salvador, San Salvador.	2208-2277
5	San Salvador	San Salvador	A. L. K. INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.	45. Av. Sur #520 Colonia Flor Blanca, San Salvador, El Salvador.	2275 5836
6	San Salvador	San Salvador	INDUSTRIAS GIGANTES SALVADOREÑAS , S.A. DE C.V.	Col Buena Vista Av Flor De Loto No 4-A, San Salvador .	2270-5208
7	San Salvador	San Salvador	GLOBALES DE EL SALVADOR , S.A. DE C.V.	Colonia Vista Hermosa Av Los Cafetos No 357	2242-1577
8	San Salvador	San Salvador	CAMAS ORBE	Calle Rubén Darío, No. 707., 503,	2222 -4001
9	San Salvador	San Salvador	MAPLE. S.A DE C.V	Ci 5 De Noviembre No 512-B Ent 12 Y 14 Av Nte,	2226-7822
10	San Salvador	San Salvador	MUEBLES TRIPLE A , S.A. DE C.V	Col Cumbres De La Escalón Ci Chanmico No 3-a	2266- 0306
11	San Salvador	San Salvador	INDUSTRIAS CAPRI, S. A. DE C. V.	Col. Dolores Calle a Huizucar	2242-0011
12	San Salvador	San Salvador	ARTYCO, S.A. DE C.V.	Col Escalón 85 Av Nte No 116	2264-3350
13	San Salvador	San Salvador	PRODUCTOS METALICOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	Km 4 1/2 No 49-50 Calle a Ciudad Delgado	2286-3978
14	San Salvador	San Salvador	PROCESOS METALICOS, S.A DE C.V	Alam Juan Pablo li No 612	2221-0099
15	San Salvador	San Salvador	GARTES, S.A. DE C.V.	CALLE CONEPCIOON #315, San Salvador, El Salvador	2208-3766
16	San Salvador	San Salvador	T & J S.A DE C.V.	Ci a San Antonio Abad y Av. Lisboa Cond. profesional Loc No 25 San Salvador, San Salvador, El Salvador	2274-9453
17	San Salvador	San Salvador	INTER VISION DE EL SALVADOR	Ci Gerardo Barrios No 1146 San Salvador, El Salvador	2221-3619
18	San Salvador	San Salvador	MADERAS Y MUEBLES LA PALMA	Bo San José 11 Cl Ote No 532 San Salvador, El Salvador	2222-0204
19	San Salvador	San Salvador	INDUSTRIAS KAWAKI S.A DE C.V.	Colonia y Avenida Bernal No.20 100mts. al norte del Hospital Militar	2284-0124
20	San Salvador	San Salvador	BAMBUSIMO	Lomas de Sn. Francisco, calle C No. 4A San Salvador, El Salvador	2243-3388
21	San Salvador	San Salvador	CONSTRUHABITAT	Blvd. Venezuela N° 1712 frente a Cementerio La Bermeja, San Salvador, El Salvador, C.A	2236-8100
22	San Salvador	San Salvador	OFFIMET , S.A. DE C.V.	Col Guatemala Ci 5 de Noviembre No 528 , San Salvador, El Salvador	2225-1710
23	San Salvador	San Salvador	MUEBLES METALICOS ATESA, S. A. DE C. V.	Calle Francisco Menéndez No. 1207 y 1211, Colonia Santa Cristina, Barrio Santa Anita, S.S. El Salvador.	2222-1631
24	San Salvador	San Salvador	FOOD SERVICE EQUIPMENT , S.A. DE C.V.	Bo San Miguelito 6 Av Nte No 1420 entre 25 y 27 Cl Ote, San Salvador, El Salvador	2225-1469
25	San Salvador	San Salvador	INVERSIONES DURON INTERIANO	Centro Comercial San Benito, local 2-13, San Salvador.	2223-5152

MODELO DE CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cargo que ocupa en la empresa: _____

Las alumnas: Karla Yesenia Baños Moreno, Norma Rosalía Evora Santos y Loyda Eunice Flores Escobar, egresadas de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, se dirigen a usted deseándole éxitos en sus labores cotidianas y con el fin de solicitar apoyo para contestar las siguientes preguntas; ya que en estos momentos se está realizando el trabajo de graduación.

OBJETIVO: Recolectar información relacionada con los costos de producción de las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles, ubicadas en el municipio de San Salvador, con el objeto de proporcionar herramientas necesarias para la adecuada gestión de costos.

Por su colaboración nos comprometemos guardar la debida confidencialidad que tal información merece.

INDICACIONES: Marque con una X para seleccionar la/las respuesta/s que considere conveniente.

1. ¿Qué grado académico ostenta la persona encargada de los costos de producción?
 - Técnico
 - Universitario
 - Maestría

2. ¿Qué departamentos posee la empresa?
 - Departamento de:
 - Administración
 - Venta
 - Mercadeo
 - Costos
 - Compras
 - Contabilidad
 - Finanzas
 - Recursos humanos
 - Diseño
 - Producción

3. ¿Qué políticas utiliza la entidad en el área de producción?
 - El personal de producción recibe capacitación.
 - Elaboración de cotizaciones en la compra de materia prima y materiales.
 - Se contabilizan los desembolsos que se identifiquen claramente como costos de producción.

- Preparación de reporte al cierre de cada mes de la materia prima utilizada y disponible.
- Análisis mensual de las variaciones en los costos.
- Realización de presupuestos de costos.
- No tiene políticas
4. ¿Qué indicadores financieros aplica la empresa?
- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad
- Todas las anteriores
5. ¿En qué mercado realiza la compra de materia prima?
- Mercado local Mercado internacional Ambos
6. ¿Qué sistema de costos utiliza la empresa?
- Ordenes de producción
- Procesos productivos
- Ambos
7. ¿Qué tipo de estimación del costo unitario utiliza la empresa en sus productos?
- De costos estándar, en utilización normal de la capacidad productiva.
- De costos reales, efectivamente incurridos en el proceso productivo.
- Ambos.
- Ninguna de las anteriores.
8. ¿Qué componentes internos considera que afectan el incremento en los costos de los productos?
- Desperdicio.
- Falta de coordinación en los procesos productivos.
- Poca motivación en los empleados.
- Todos los anteriores.
9. ¿Se realiza análisis y gestión de costos en la compañía?
- Si No
10. ¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión de costos?
- Reducción en las ganancias. Baja productividad.
- Incremento en el precio. Disminución de la competitividad en el mercado.
11. ¿Qué se hace con los desperdicios?
- Se vende
- Se recicla
- Se desecha
- Se regala
- Se elaboran subproductos

12. ¿Con cuál o cuáles estrategias de gestión de costos de producción cuenta actualmente la entidad?
- Planificación de los recursos necesarios (MP, MOD y CIF)
 - Estimación del costo de los recursos necesarios
 - Elaboración de presupuestos
 - Manejo de tesorería
 - Control de las variaciones en los desembolsos efectuados en los niveles de producción
 - Todas las anteriores
 - Ninguna de las anteriores

13. ¿En qué forma considera que la falta de estrategias de gestión de costos en la entidad, afecta los resultados del ejercicio?
- De forma significativa
 - De forma poco significativa
 - Nada significativa

14. ¿Cuáles de los siguientes ítems considera usted que ayudan a la toma de decisiones en la administración de los costos?
- Compra de materia prima
 - Disminución de los costos de producción
 - Incremento en los estándares de calidad en la elaboración de bienes
 - Entrega eficiente de los pedidos
 - Garantizar precios competitivos en el mercado
 - Todas las anteriores

15. Según su criterio ¿En qué área deben ir enfocadas las estrategias de gestión de costos?
- Producción
 - Compras
 - Comercialización
 - Administración
 - Marketing
 - Todas las anteriores

16. ¿Considera que un trabajo de investigación enfocado en estrategias de gestión de costos ayudará a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles?
- Si No

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS²⁶

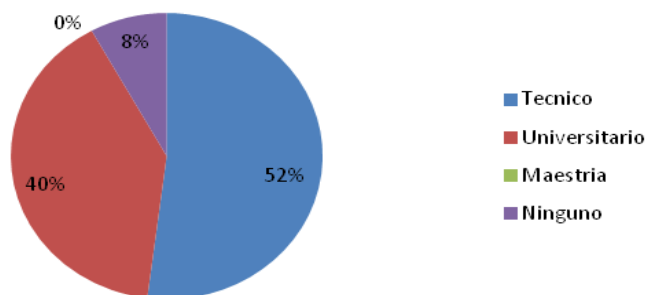
Pregunta No.1

¿Qué grado académico ostenta la persona encargada de los costos de producción?

Cuadro No. 1

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Técnico	13	52%
Universitario	10	40%
Maestría	0	0%
Ninguno	2	8%
Total	25	100%

¿Qué grado académico ostenta la persona encargada de los costos de producción?



Análisis: De acuerdo a los procedimientos realizados y a los resultados obtenidos se observó, que el responsable de los costos de producción en la mayoría de las empresas posee un grado académico técnico, esto es desfavorable porque tiene algunas desventajas en cuanto a conocimiento intelectual del área, ocasionando ciertas deficiencias en el desempeño de su cargo; sin embargo, 10/25 cuentan con un profesional universitario como responsable del departamento de costos de producción, lo que es un agregado para la empresa para su completo desarrollo.

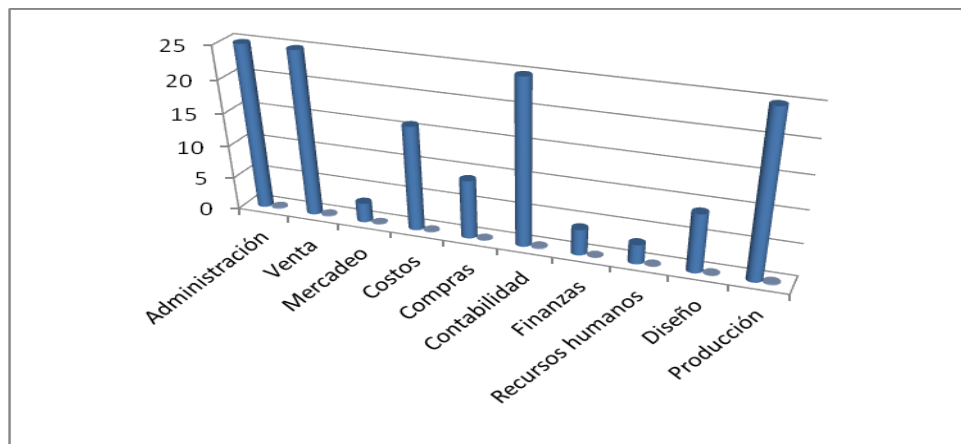
²⁶ La muestra está compuesta por 25 empresas.

Pregunta No. 2

¿Qué departamentos posee la empresa?

Cuadro No. 2

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Administración	25	100%
Venta	25	100%
Mercadeo	3	12%
Costos	9	36%
Compras	9	36%
Contabilidad	25	100%
Finanzas	4	16%
Recursos humanos	3	12%
Diseño	9	36%
Producción	25	100%



Análisis: El nivel de organización y la segregación de funciones existentes en las empresas industriales encuestadas tienen algunas diferencias; pero según los resultados obtenidos todas (25/25) cuentan al menos con departamentos básicos como: administración, contabilidad, ventas y producción; y solamente 4/25 poseen un área de finanzas lo que repercute de forma negativa en la toma de decisiones, cabe mencionar que 16/25 tienen un departamento de costos lo que indica que el resto de empresas de la muestra no llevan un control detallado de los mismos lo que ocasiona un impacto directo en el resultado al cierre de cada ejercicio.

Pregunta No. 3

¿Qué políticas utiliza la entidad en el área de producción?

Cuadro No. 3

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
El personal de producción recibe capacitación.	7	28%
Elaboración de cotizaciones en la compra de materia prima y materiales.	12	48%
Se contabilizan los desembolsos que se identifiquen claramente como costos de producción	19	76%
Preparación de reporte al cierre de cada mes de la materia prima utilizada y disponible.	4	16%
Análisis mensual de las variaciones en los costos.	4	16%
Realización de presupuestos de costos	6	24%
No tiene políticas	5	20%

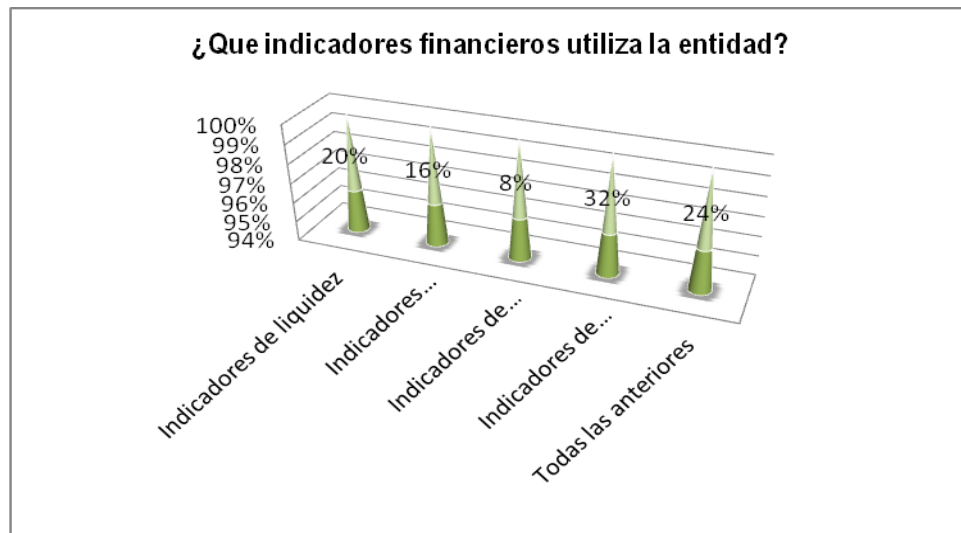
Análisis: La aplicación de políticas en el área de producción juega un rol muy importante en las entidades, debido a que se convierten en lineamientos a seguir para una acertada toma de decisiones. De las entidades en estudio 19/25 tienen como política la contabilización de los desembolsos identificados claramente como costos de producción, lo que influye favorablemente en la adecuada gestión de costos. Mientras tanto, 5/25 no poseen políticas a seguir, ocasionando un impacto negativo en sus procesos productivos, porque estas no tienen un patrón determinado a cumplir, dando como resultado un estancamiento en las distintas

Pregunta No. 4

¿Qué indicadores financieros aplica la empresa?

Cuadro No. 4

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Indicadores de liquidez	5	20%
Indicadores operacionales o de actividad	4	16%
Indicadores de endeudamiento	2	8%
Indicadores de rentabilidad	8	32%
Todas las anteriores	6	24%
Totales	25	100%



Análisis: Los indicadores financieros son sustancialmente importantes en el desarrollo de cualquier entidad porque indican cual es el rumbo que esta está tomando. Según estudio realizado para 6/25 entidades son integrales los cuatro grupos de indicadores financieros (ver Cuadro No. 4), lo que indica que la mayoría de las empresas en investigación no dan importancia a la aplicación de los mismos, ocasionando una estabilidad incierta, un desconocimiento del rendimiento y de la rentabilidad que pueda generar el negocio.

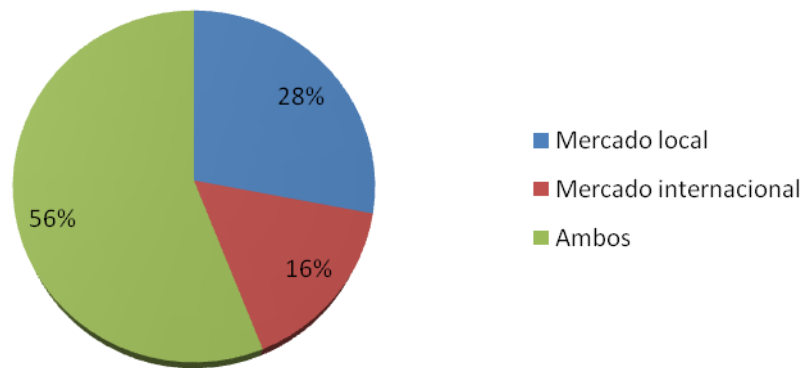
Pregunta No. 5

¿En qué mercado realiza la compra de materia prima?

Cuadro No.5

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mercado local	7	28%
Mercado internacional	4	16%
Ambos	14	56%
Total	25	100%

¿En qué mercado realiza la compra de materia prima?



Análisis: Es notorio que la mayoría de compañías realizan sus compras de materia prima en ambos mercados, esto con el fin de fortalecer su estructura productiva comercial; sin embargo, 7/25 lo hacen en el mercado local, y 4/25 únicamente lo hacen en el mercado internacional.

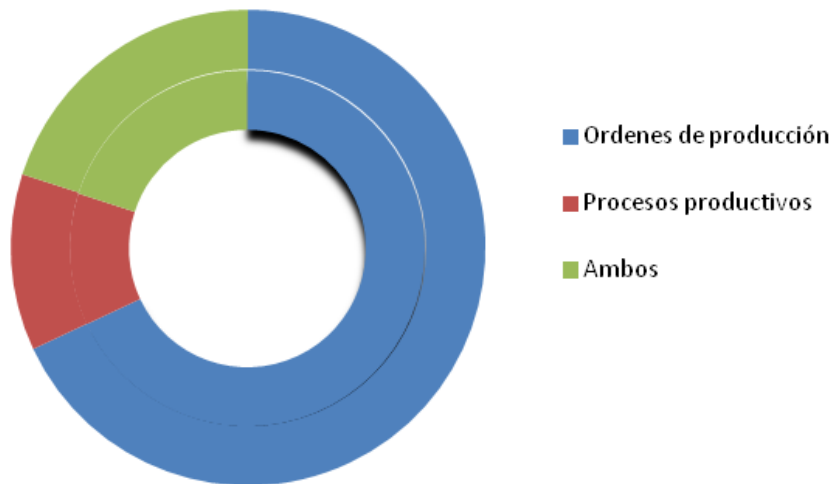
Pregunta No. 6

¿Qué sistema de costos utiliza la empresa?

Cuadro No.6

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ordenes de producción	17	68%
Procesos productivos	3	12%
Ambos	5	20%
Total	25	100%

¿Qué sistema de costos utiliza la empresa?



Análisis: Se observa que para 17/25 entidades el sistema de costos que utilizan en mayor escala es el de ordenes de producción, ya que este está diseñado de acuerdo a las necesidades y las especificaciones de información de cada cliente. Es necesario mencionar que esto trae ciertas desventajas, porque su costo de operación es muy alto debido a que cada orden debe ir detallada minuciosamente, así como el tiempo para obtener los costos y entregar los pedidos terminados es amplio porque el costo total se obtiene hasta que se ha finalizado la orden.

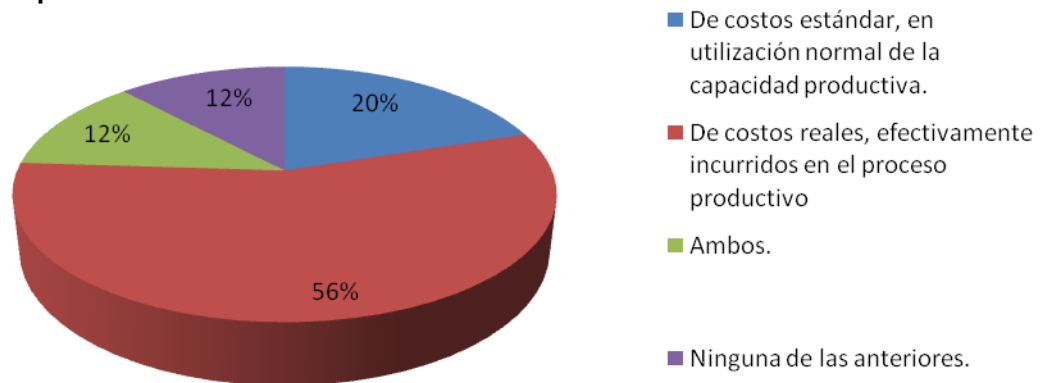
Pregunta No. 7

¿Qué tipo de estimación del costo unitario utiliza la empresa en sus productos?

Cuadro No.7

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De costos estándar, en utilización normal de la capacidad productiva.	5	20%
De costos reales, efectivamente incurridos en el proceso productivo	14	56%
Ambos.	3	12%
Ninguna de las anteriores.	3	12%
Total	25	100%

¿Qué tipo de estimación del costo unitario utiliza la empresa en sus productos?



Análisis: De acuerdo a los resultados recolectados para la estimación del costo unitario 14/25 empresas utilizan el de costos reales, efectivamente incurridos en el proceso productivo, lo que se refiere a todos los desembolsos ciertamente efectuados, y este tipo de estimación es viable porque pueden asignarse con facilidad a ordenes de trabajo específicas o departamentos; mientras que 3/25 no aplican ningún tipo de estimación del costo lo que es preocupante porque esto indica que no tienen claro los procedimientos a desarrollar en el proceso productivo, tales como: el control de costos, costeo de inventarios, planeación presupuestaria, fijación de precios de los productos.

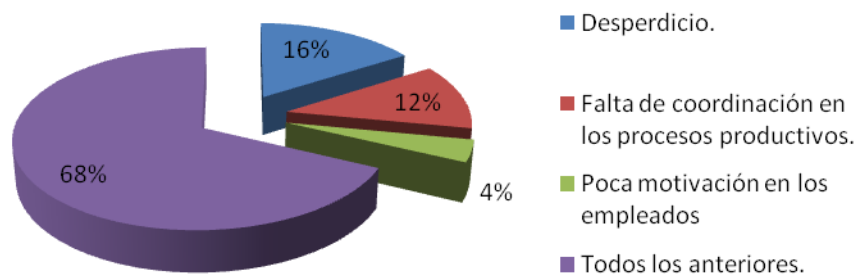
Pregunta No. 8

¿Qué componentes internos considera que afectan el incremento en los costos de los productos?

Cuadro No.8

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Desperdicio	4	16%
Falta de coordinación en los procesos productivos	3	12%
Poca motivación en los empleados	1	4%
Todos los anteriores	17	68%
Total	25	100%

¿Qué componentes internos considera que afectan el incremento en los costos de los productos?



Análisis: Según encuestas efectuadas 17/25 entidades consideran que los cuatro componentes internos mencionados con anterioridad (ver cuadro No.7) incrementan los costos en los productos, porque si bien es cierto son factores internos, pero en ocasiones es difícil controlarlos, y hasta cierto punto esto puede determinar el grado de productividad de la entidad, lo que determinará el tiempo de vida que ésta tenga.

Pregunta No. 9

¿Se realiza análisis y gestión de costos en la compañía?

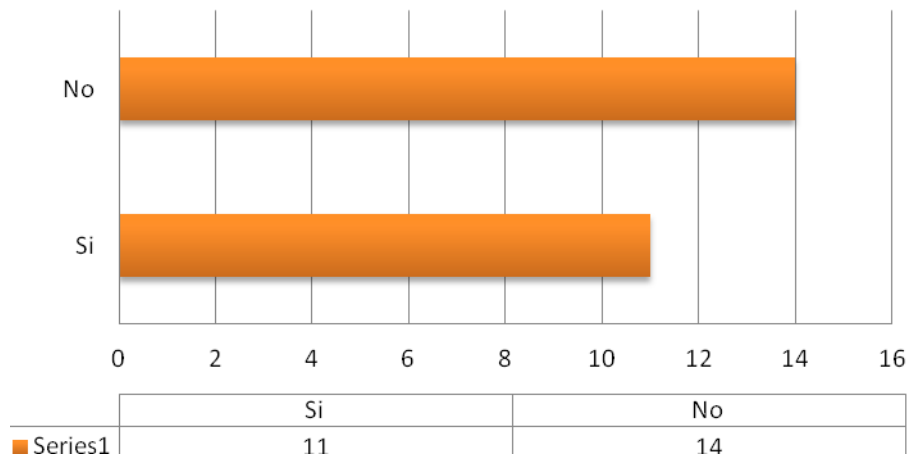
Si

No

Cuadro No.9

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	11	44%
No	14	56%
Total	25	100%

¿Se realiza análisis y gestión de costos en la compañía?



Análisis: A pesar de que la gestión de costos se convierte en un factor decisivo en el ámbito empresarial los resultados revelan que 14/25 entidades no poseen procedimientos adecuados que admitan el análisis y gestión de costos de cada producto que manufacturan, por lo que es necesario que estas cuenten con estrategias que permitan avanzar en cuanto a competitividad, crecimiento y desarrollo empresarial.

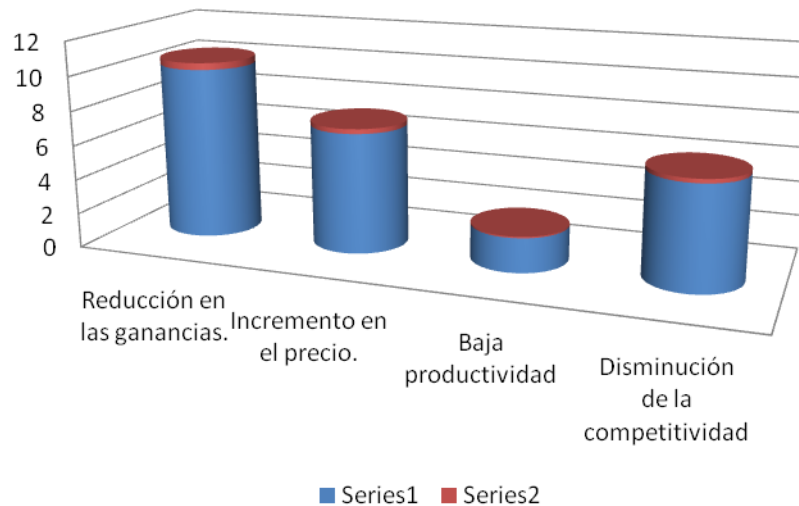
Pregunta No. 10

¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión de costos?

Cuadro No.10

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Reducción en las ganancias.	10	40%
Incremento en el precio.	7	28%
Baja productividad	2	8%
Disminución de la competitividad	6	24%
Total	25	100%

¿De qué forma cree usted que afecta el no realizar una adecuada gestión de costos?



Análisis: En base al estudio realizado 2/25 entidades consideran que el no realizar una adecuada gestión de costos da como resultados una baja en la productividad. Esto repercute directamente en la caída de la rentabilidad, como resultado de disminuciones en las ventas, incremento en los costos y carencia de planificación financiera.

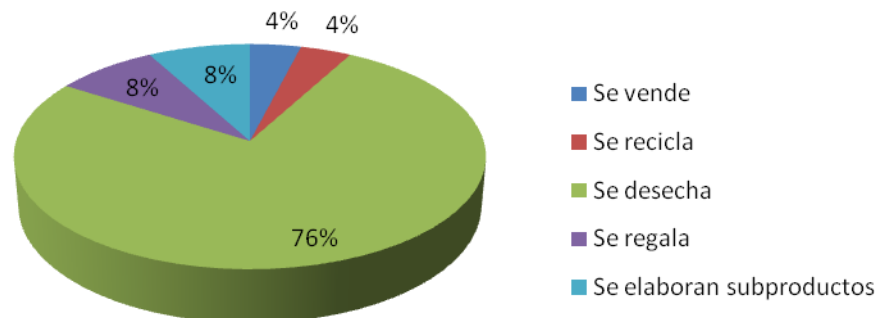
Pregunta No. 11

¿Qué se hace con los desperdicios?

Cuadro No.11

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Se vende	1	4%
Se recicla	1	4%
Se desecha	19	76%
Se regala	2	8%
Se elaboran subproductos	2	8%
Total	25	100%

¿Qué se hace con los desperdicios?



Análisis: Los resultados reflejan que las empresas hacen uso de diferentes formas para deshacerse de los desperdicios que se obtienen de la materia prima, 19/25 empresas en estudio el tratamiento que proveen es simplemente desecharlos, lo que ocasiona una pérdida en el costo de su materia prima; sin embargo, solo 2/25 elaboran subproductos para ser vendidos posteriormente, y solo 1/25 lo vende, estos dos últimos casos permiten recuperar una parte del costo de compra. Esto indica la falta de estrategias por parte de las empresas para la toma de decisiones respecto a los desperdicios que se obtienen.

Pregunta No. 12

¿Con cuál o cuáles estrategias de gestión de costos de producción cuenta actualmente la entidad?

Cuadro No.12

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Planificación de los recursos necesarios (MP, MOD y CIF)	9	36%
Estimación del costo de los recursos necesarios	5	20%
Elaboración de presupuestos	3	12%
Manejo de tesorería	3	12%
Control de las variaciones en los desembolsos efectuados en los niveles de producción	4	16%
Todas las anteriores	2	8%
Ninguna de las anteriores	18	72%

Análisis: Contar con estrategias de gestión de costos se vuelve un factor muy importante en las compañías industriales para que estas puedan ser competitivas en el mercado, sin embargo; las entidades están privándose de los beneficios que estas generan. Según resultados mostrados en el grafico anterior solo 9/25 empresas planifican sus recursos necesarios, tales como materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de producción, mientras que 18/25 entidades no cuentan con ninguna estrategia de gestión de costos, lo que las vuelve vulnerables ante cualquier circunstancia.

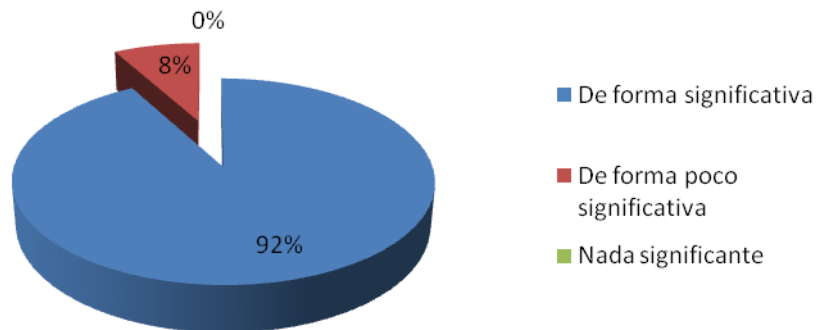
Pregunta No. 13

¿En qué forma considera que la falta de estrategias de gestión de costos en la entidad, afecta los resultados del ejercicio?

Cuadro No.13

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De forma significativa	23	92%
De forma poco significativa	2	8%
Nada significativa	0	0%
Total	25	100%

¿En qué forma considera que la falta de estrategias de gestión de costos en la entidad, afecta los resultados del ejercicio?



Análisis: Según encuestas realizadas 23/25 de las empresas indican que, la falta de estrategias de gestión de costos afecta en los resultados del ejercicio de manera significativa, lo que indica que están conscientes de la importancia de ejercer un adecuado control sobre las actividades del proceso productivo; y 2/25 lo consideran poco significativo; lo que conlleva al diseño de herramientas para maximizar los resultados.

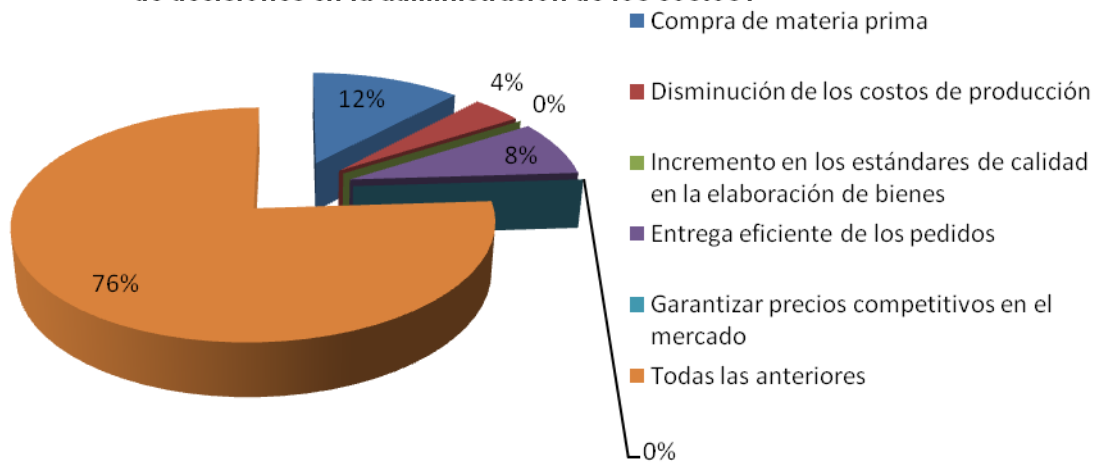
Pregunta No. 14

¿Cuáles de los siguientes ítems considera usted que ayudan a la toma de decisiones en la administración de los costos?

Cuadro No.14

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Compra de materia prima	3	12%
Disminución de los costos de producción	1	4%
Incremento en los estándares de calidad en la elaboración de bienes	0	0%
Entrega eficiente de los pedidos	2	8%
Garantizar precios competitivos en el mercado	0	0%
Todas las anteriores	19	76%

¿Cuáles de los siguientes ítems considera usted que ayudan a la toma de decisiones en la administración de los costos?



Análisis: Las respuestas obtenidas reflejan que 19/25 de las empresas encuestadas consideran que para tomar decisiones acertadas en la administración de los costos, se puede aplicar de manera individual, o una combinación de los ítems indicados a continuación; compra de materia prima, disminución de los costos de producción, incremento en los estándares de calidad en la elaboración de bienes, entrega eficiente de los pedidos, garantizar precios competitivos en el mercado; con el objetivo de crecimiento y desarrollo dentro del ámbito en el que se desarrolla la entidad.

Pregunta No. 15

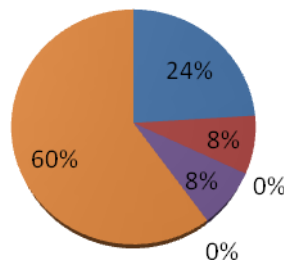
Según su criterio ¿En qué área deben ir enfocadas las estrategias de gestión de costos?

Cuadro No.15

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Producción	6	24%
Compras	2	8%
Comercialización	0	0%
Administración	2	8%
Marketing	0	0%
Todas las anteriores	15	60%
Total	25	100%

Según su criterio ¿En qué área deben ir enfocadas las estrategias de gestión de costos?

- Producción
- Compras
- Comercialización
- Administración
- Marketing
- Todas las anteriores



Análisis: De acuerdo a los resultados 2/25 empresas consideran que las estrategias de gestión de costos deben ir enfocadas al área de compras ya que es este el punto de partida del proceso de producción, pero 15/25 empresas de las encuestadas consideran que se deben tener en cuenta tanto el área de compras, como la de producción, comercialización, administración y marketing siendo esta combinación la herramienta de análisis para una adecuada planificación estratégica.

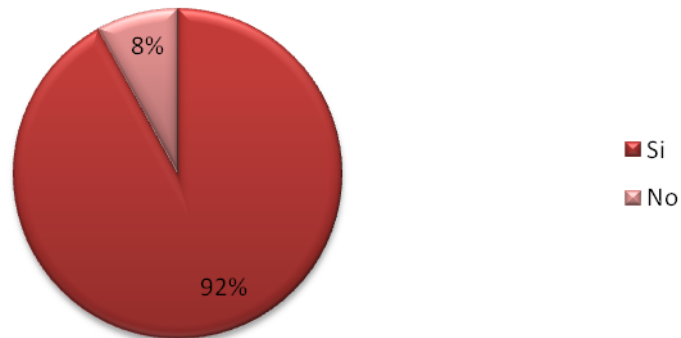
Pregunta No. 16

¿Considera que un trabajo de investigación enfocado en estrategias de gestión de costos ayudará a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles?

Cuadro No.16

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

¿Concidera que un trabajo de investigación enfocado en estrategias de gestión de costos ayudará a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles?



Análisis: De acuerdo a la información obtenida 23/25 empresas afirman que es de utilidad la existencia de un documento enfocado en estrategias de gestión de costos para la toma de decisiones en las empresa industriales dedicadas a la fabricación de muebles, y tan solo 2/25 manifiestan que no es de su interés.

ANEXO 4

ESTADOS FINANCIEROS

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
Balance General al 31 de diciembre de 2012 - 2010
Presentación en dolares de los Estados Unidos de América

<u>Activo</u>	2012	2011	2010
Activo corriente:			
Efectivo y equivalente de efectivo (nota 6)	\$ 23,471.80	\$ 28,961.90	\$ 20,351.10
Cuentas por cobrar (nota 7)	\$ 151,439.20	\$ 115,480.20	\$ 101,168.10
Cuentas por cobrar Partes Relacionadas (npta 8)	\$ 44,403.70	\$ 25,367.10	\$ 7,044.40
Crédito fiscal IVA	\$ 786.50	\$ -	\$ -
Inventarios (nota 9)	\$ 218,260.90	\$ 249,805.60	\$ 292,584.60
Gastos pagados por anticipados (nota 10)	\$ 16,699.10	\$ 46,800.60	\$ 26,567.20
Pago a cuenta	\$ 12,386.00	\$ -	\$ -
Total del activo corriente	\$ 467,447.20	\$ 466,415.40	\$ 447,715.40
Activo no corriente:			
Propiedad, planta y equipo- neto (nota 11)	\$ 404,313.80	\$ 402,509.80	\$ 419,613.70
Activos intangibles (nota 12)	\$ 4,076.60	\$ 4,076.60	\$ 4,076.60
Depósitos en garantía	\$ 6,374.50	\$ 3,074.50	\$ 3,074.50
Total del activo no corriente	\$ 414,764.90	\$ 409,660.90	\$ 426,764.80
Total de activo	\$ 882,212.10	\$ 876,076.30	\$ 874,480.20
<u>Pasivo y patrimonio</u>			
Pasivo corriente:			
Préstamos y sobregiros bancarios (nota 13)	\$ 3,634.40	\$ 13,847.90	\$ 37,600.20
Cuentas y documentos por pagar (nota 14)	\$ 117,983.80	\$ 252,836.10	\$ 194,455.80
Cuentas por pagar Partes Relacionadas (nota 8)	\$ 3,910.50	\$ -	\$ 977.90
Acreedores Varios (notaa 15)	\$ 16,453.03	\$ 11,085.80	\$ 15,973.93
Provisiones y Retenciones por pagar	\$ 97.90	\$ -	\$ -
Beneficios a empleados por pagar (nota 16)	\$ 2,839.10	\$ 5,238.20	\$ 3,407.80
Total del pasivo corriente	\$ 144,918.73	\$ 283,008.00	\$ 252,415.63
Pasivo no corriente:			
Préstamos y sobregiros bancarios a largo plazo (nota 17)	\$ 505,734.90	\$ 436,734.10	\$ 434,041.30
Anticipos y garantías de clientes	\$ 660.00	\$ 974.60	\$ 50.60
Total del pasivo no corriente	\$ 506,394.90	\$ 437,708.70	\$ 434,091.90
Total del pasivo	\$ 651,313.63	\$ 720,716.70	\$ 686,507.53
Patrimonio			
Capital social: autorizadas, emitidas y pagadas 14,000 acciones comunes y nominativas de US\$12.57 cada una	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00
Reserva legal (nota 18)	\$ 5,178.80	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00
Resultados acumulados (nota 19)	\$ 49,697.67	-\$ 23,302.40	\$ 9,310.67
Total del patrimonio	\$ 230,898.47	\$ 155,359.60	\$ 187,972.67
Total pasivo y patrimonio	\$ 882,212.10	\$ 876,076.30	\$ 874,480.20

 Lic. Carlos Ramos Flores
 Contador

 Lic. Luis Molina Luna
 Auditor externo

 Licda. Ana de Coto
 Representante legal

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 - 2010
Presentación en dolares de los Estados Unidos de América

	2012	2011	2010
Ingresos			
Ventas netas	\$ 1253,459.90	\$ 1019,489.90	\$ 1002,878.80
Otros ingresos	\$ 4,170.10	\$ 2,604.80	\$ 41.80
Total ingresos	\$ 1257,630.00	\$ 1022,094.70	\$ 1002,920.60
Menos:			
Costo de ventas	\$ 929,693.60	\$ 763,350.50	\$ 620,401.10
Utilidad bruta	\$ 327,936.40	\$ 258,744.20	\$ 382,519.50
Menos:			
Gastos de operación:			
Gastos de ventas	\$ 49,333.90	\$ 44,985.60	\$ 64,020.00
Gastos de administración	\$ 192,901.50	\$ 188,483.90	\$ 269,553.90
Gastos financieros	\$ 49,435.10	\$ 54,307.00	\$ 41,587.70
Utilidad de operación	\$ 36,265.90	(29,032.30)	\$ 7,357.90
Menos:			
Gastos no deducibles	\$ -	\$ 3,298.90	\$ 1,128.60
	\$ 36,265.90	-\$ 32,331.20	\$ 6,229.30
Menos:			
Reserva legal	\$ 2,538.80	\$ -	\$ -
Impuesto sobre la renta	\$ 10,118.13	\$ -	\$ 1,557.33
Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio	\$ 23,608.97	-\$ 32,331.20	\$ 4,671.97

Lic. Carlos Ramos Flores

Contador

Licda. Ana de Coto

Representante legal

Lic. Luis Molina Luna

Auditor externo

Nota: Para el año 2010 la reserva legal está al límite con \$2,640.00 ya que para ese año se tenía un capital social por \$13,200.00; en el mismo ejercicio se dio un aumento de capital el cual llegó al valor de \$176,022.00 es por ello que se vuelve a calcular para el periodo 2012.

Muebles de El Salvador, S.A. de C.V.
Estado de Cambios en el Patrimonio al 31 de diciembre de 2012 - 2010
Presentación en dolares de los Estados Unidos de América

	2012	2011	2010
Capital social			
Saldo al inicio y final del año	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00	\$ 13,200.00
Aumento de capital social	\$ -	\$ -	\$ 162,822.00
	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00
Reserva legal (nota 18)			
Saldo al inicio y final del año	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00
Traslado de los resultados del ejercicio	\$ 2,538.80	\$ -	\$ -
Saldo al final del año	\$ 5,178.80	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00
Resultados acumulados (nota 19)			
Saldo al inicio del año	\$ (23,302.40)	\$ 9,028.80	\$ 167,460.70
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	\$ 23,608.97	\$ (32,331.20)	\$ 4,671.97
Capitalización de deuda	\$ 49,391.10	\$ -	\$ (162,822.00)
Saldo al final del año	\$ 49,697.67	\$ (23,302.40)	\$ 9,310.67
Total del patrimonio	\$ 230,898.47	\$ 155,359.60	\$ 187,972.67

Lic. Carlos Ramos Flores

Contador

Licda. Ana de Coto

Representante legal

Lic. Luis Molina Luna

Auditor externo

ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

ANEXO 5

Figura 3: Análisis vertical, balance general

MUEBLES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.						
ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL						
	2012		2011		2010	
Activo						
Activo corriente:						
Efectivo y equivalente de efectivo (nota 6)	\$ 23,471.80	2.66	\$ 28,961.90	3.31	\$ 20,351.10	2.33
Cuentas por cobrar (nota 7)	\$ 151,439.20	17.17	\$ 115,480.20	13.18	\$ 101,168.10	11.57
Crédito fiscal IVA	\$ 786.50	0.09	\$ -	0.00	\$ -	0.00
Cuentas por cobrar Partes Relacionadas (nota 8)	\$ 44,403.70	5.03	\$ 25,367.10	2.90	\$ 7,044.40	0.81
Inventarios (nota 9)	\$ 218,260.90	24.74	\$ 249,805.60	28.51	\$ 292,584.60	33.46
Gastos pagados por anticipados (nota 10)	\$ 16,699.10	1.89	\$ 46,800.60	5.34	\$ 26,567.20	3.04
Pago a cuenta	\$ 12,386.00	1.40	\$ -	0.00	\$ -	0.00
Total del activo corriente	\$ 467,447.20	52.99	\$ 466,415.40	53.24	\$ 447,715.40	51.20
Activo no corriente:						
Propiedad, planta y equipo- neto (nota 11)	\$ 404,313.80	45.83	\$ 402,509.80	45.94	\$ 419,613.70	47.98
Activos intangibles (nota 12)	\$ 4,076.60	0.46	\$ 4,076.60	0.47	\$ 4,076.60	0.47
Depósitos en garantía	\$ 6,374.50	0.72	\$ 3,074.50	0.35	\$ 3,074.50	0.35
Total del activo no corriente	\$ 414,764.90	47.01	\$ 409,660.90	46.76	\$ 426,764.80	48.80
Total de activo	\$ 882,212.10	100.00	\$ 876,076.30	100.00	\$ 874,480.20	100.00
Pasivo y patrimonio						
Pasivo corriente:						
Préstamos y sobregiros bancarios (nota 13)	\$ 3,634.40	0.41	\$ 13,847.90	1.58	\$ 37,600.20	4.30
Cuentas y documentos por pagar (nota 14)	\$ 117,983.80	13.37	\$ 252,836.10	28.86	\$ 194,455.80	22.24
Cuentas por pagar Partes Relacionadas (nota 8)	\$ 3,910.50	0.44	\$ -	0.00	\$ 977.90	0.11
Acreedores Varios (nota 15)	\$ 16,453.03	1.86	\$ 11,085.80	1.27	\$ 15,973.93	1.83
Provisiones y Retenciones por pagar	\$ 97.90	0.01	\$ -	0.00	\$ -	0.00
Beneficios a empleados por pagar (nota 16)	\$ 2,839.10	0.32	\$ 5,238.20	0.60	\$ 3,407.80	0.39
Total del pasivo corriente	\$ 144,918.73	16.43	\$ 283,008.00	32.30	\$ 252,415.63	28.86
Pasivo no corriente:						
Préstamos y sobregiros bancarios a largo plazo (nota 17)	\$ 505,734.90	57.33	\$ 436,734.10	49.85	\$ 434,041.30	49.63
Anticipos y garantías de clientes	\$ 660.00	0.07	\$ 974.60	0.11	\$ 50.60	0.01
Total del pasivo no corriente	\$ 506,394.90	57.40	\$ 437,708.70	49.96	\$ 434,091.90	49.64
Total del pasivo	\$ 651,313.63	73.83	\$ 720,716.70	82.27	\$ 686,507.53	78.50
Patrimonio						
Capital social: autorizadas, emitidas y pagadas 14,000 acciones comunes y nominativas de US\$11.43 cada una	\$ 176,022.00	19.95	\$ 176,022.00	20.09	\$ 176,022.00	20.13
Reserva legal (nota 18)	\$ 5,178.80	0.59	\$ 2,640.00	0.30	\$ 2,640.00	0.30
Resultados acumulados (nota 19)	\$ 49,697.67	5.63	-\$ 23,302.40	-2.66	\$ 9,310.67	1.03
Total del patrimonio	\$ 230,898.47	26.17	\$ 155,359.60	17.73	\$ 187,972.67	21.46
Total pasivo y patrimonio	\$ 882,212.10	100.00	\$ 876,076.30	100.00	\$ 874,480.20	100.00

Figura 4: Análisis vertical, estado de resultados

MUEBLES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.									
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS									
	2012		2011		2010				
Ingresos									
Ventas netas	\$	1253,459.90	99.67	\$	1019,489.90	99.75	\$	1002,878.80	100.00
Otros ingresos	\$	4,170.10	0.33	\$	2,604.80	0.25	\$	41.80	0.00
Total ingresos	\$	1257,630.00	100.00	\$	1022,094.70	100.00	\$	1002,920.60	100.00
Menos:									
Costo de ventas	\$	929,693.60	73.92	\$	763,350.50	74.68	\$	620,401.10	61.86
Utilidad bruta	\$	327,936.40	26.08	\$	258,744.20	25.32	\$	382,519.50	38.14
Menos:									
Gastos de operación:									
Gastos de ventas	\$	49,333.90	3.92	\$	44,985.60	4.40	\$	64,020.00	6.38
Gastos de administración	\$	192,901.50	20.75	\$	188,483.90	18.44	\$	269,553.90	26.88
Gastos financieros	\$	49,435.10	3.93	\$	54,307.00	5.31	\$	41,587.70	4.15
Utilidad de operación	\$	36,265.90	2.88	\$	29,032.30	-2.84	\$	7,357.90	0.73
Menos:									
Gastos no deducibles	\$	-	0.00	\$	3,298.90	0.32	\$	1,128.60	0.11
	\$	36,265.90	2.88	\$	32,331.20	-3.16	\$	6,229.30	0.62
Menos:									
Reserva legal	\$	2,538.80	0.20	\$	-	0.00	\$	-	0.00
Impuesto sobre la renta	\$	10,118.13	0.80	\$	-	0.00	\$	1,557.33	0.16
Utilidad neta del ejercicio	\$	23,608.97	1.88	\$	32,331.20	-0.03	\$	4,671.97	0.47

Figura 5: Análisis horizontal, Balance General

MUEBLES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.							
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL							
	2012	2011	2010	Dif. Cantidad	Dif. Cantidad	Dif. %	Dif. %
				2012-2011	2011-2010	2012-2011	2011-2010
Activo							
Efectivo y equivalente de efectivo (nota 6)	\$ 23,471.80	\$ 28,961.90	\$ 20,351.10	\$ 5,490.10	\$ 8,610.80	-0.1896	0.4231
Cuentas por cobrar (nota 7)	\$ 151,439.20	\$ 115,480.20	\$ 101,168.10	\$ 35,959.00	\$ 14,312.10	0.3114	0.1415
Crédito fiscal IVA	\$ 786.50	\$ -	\$ -	\$ 786.50	\$ -	0.0000	0.0000
Cuentas por cobrar Partes Relacionadas (nota 8)	\$ 44,403.70	\$ 25,367.10	\$ 7,044.40	\$ 19,036.60	\$ 18,322.70	0.7504	2.6010
Inventarios (nota 9)	\$ 218,260.90	\$ 249,805.60	\$ 292,584.60	\$ 31,544.70	\$ 42,779.00	-0.1263	-0.1462
Gastos pagados por anticipados (nota 10)	\$ 16,699.10	\$ 46,800.60	\$ 26,567.20	\$ 30,101.50	\$ 20,233.40	-0.6432	0.7616
Pago a cuenta	\$ 12,386.00	\$ -	\$ -	\$ 12,386.00	\$ -	0.0000	0.0000
Total del activo corriente	<u>\$ 467,447.20</u>	<u>\$ 466,415.40</u>	<u>\$ 447,715.40</u>	\$ 1,031.80	\$ 18,700.00	0.0022	0.0418
Propiedad, planta y equipo-neto (nota 11)	\$ 404,313.80	\$ 402,509.80	\$ 419,613.70	\$ 1,804.00	\$ 17,103.90	0.0045	-0.0408
Activos intangibles (nota 12)	\$ 4,076.60	\$ 4,076.60	\$ 4,076.60	\$ -	\$ -	0.0000	0.0000
Depósitos en garantía	\$ 6,374.50	\$ 3,074.50	\$ 3,074.50	\$ 3,300.00	\$ -	1.0733	0.0000
Total de activo	<u>\$ 882,212.10</u>	<u>\$ 876,076.30</u>	<u>\$ 874,480.20</u>	\$ 6,135.80	\$ 1,596.10	0.0070	0.0018
Pasivo y patrimonio							
Préstamos y sobregiros bancarios (nota 13)	\$ 3,634.40	\$ 13,847.90	\$ 37,600.20	\$ 10,213.50	\$ 23,752.30	-0.7375	-0.6317
Cuentas y documentos por pagar (nota 14)	\$ 117,983.80	\$ 252,836.10	\$ 194,455.80	\$ 134,852.30	\$ 58,380.30	-0.5334	0.3002
Cuentas por pagar Partes Relacionadas (nota 8)	\$ 3,910.50	\$ -	\$ 977.90	\$ 3,910.50	\$ 977.90	0.0000	-1.0000
Acreedores Varios (nota 15)	\$ 16,453.03	\$ 11,085.80	\$ 15,973.93	\$ 5,367.23	\$ 4,888.13	0.0000	-0.3060
Provisiones y Retenciones por pagar	\$ 97.90	\$ -	\$ -	\$ 97.90	\$ -	0.0000	0.0000
Beneficios a empleados por pagar (nota 16)	\$ 2,839.10	\$ 5,238.20	\$ 3,407.80	\$ 2,399.10	\$ 1,830.40	-0.4580	0.5371
Total del pasivo corriente	<u>\$ 144,918.73</u>	<u>\$ 283,008.00</u>	<u>\$ 252,415.63</u>	\$ 138,089.27	\$ 30,592.37	-0.4879	0.1212
Préstamos y sobregiros bancarios a largo plazo (nota 17)	\$ 505,734.90	\$ 436,734.10	\$ 434,041.30	\$ 69,000.80	\$ 2,692.80	0.1580	0.0062
Anticipos y garantías de clientes	\$ 660.00	\$ 974.60	\$ 50.60	\$ 314.60	\$ 924.00	-0.3228	18.2609
Total del pasivo no corriente	<u>\$ 506,394.90</u>	<u>\$ 437,708.70</u>	<u>\$ 434,091.90</u>	\$ 68,686.20	\$ 3,616.80	0.1569	0.0083
Total del pasivo	<u>\$ 651,313.63</u>	<u>\$ 720,716.70</u>	<u>\$ 686,507.53</u>	\$ 69,403.07	\$ 34,209.17	-0.0963	0.0498
Capital social: autorizadas, emitidas y pagadas 14,000 acciones comunes y nominativas de US\$11.43 cada una	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00	\$ 176,022.00	\$ -	\$ -	0.0000	0.0000
Reserva legal (nota 18)	\$ 5,178.80	\$ 2,640.00	\$ 2,640.00	\$ 2,538.80	\$ -	0.9617	0.0000
Resultados acumulados (nota 19)	\$ 49,697.67	\$ 23,302.40	\$ 9,310.67	\$ 73,000.07	\$ 32,613.07	-3.1327	-3.5028
Total del patrimonio	<u>\$ 230,898.47</u>	<u>\$ 155,359.60</u>	<u>\$ 187,972.67</u>	\$ 75,538.87	\$ 32,613.07	0.4862	-0.1735
Total pasivo y patrimonio	<u>\$ 882,212.10</u>	<u>\$ 876,076.30</u>	<u>\$ 874,480.20</u>	\$ 6,135.80	\$ 1,596.10	0.0070	0.0018

Figura 6: Análisis horizontal, estado de resultados

MUEBLES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.							
ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS							
	2012	2011	2010	Dif. Cantidad 2012-2011	Dif. Cantidad 2011-2010	Dif. % 2012-2011	Dif. % 2011-2010
Ingresos							
Ventas netas	\$ 1253,459.90	\$ 1019,489.90	\$ 1002,878.80	\$ 233,970.00	\$ 16,611.10	0.2295	0.0166
Otros ingresos	\$ 4,170.10	\$ 2,604.80	\$ 41.80	\$ 1,565.30	\$ 2,563.00	0.6009	61.3158
Total ingresos	\$ 1257,630.00	\$ 1022,094.70	\$ 1002,920.60	\$ 235,535.30	\$ 19,174.10	0.2304	0.0191
Menos:							
Costo de ventas	\$ 929,693.60	\$ 763,350.50	\$ 620,401.10	\$ 166,343.10	\$ 142,949.40	0.2179	0.2304
Utilidad bruta	\$ 327,936.40	\$ 258,744.20	\$ 382,519.50	\$ 69,192.20	\$ -123,775.30	0.2674	-0.3236
Menos:							
Gastos de operación:							
Gastos de ventas	\$ 49,333.90	\$ 44,985.60	\$ 64,020.00	\$ 4,348.30	\$ -19,034.40	0.0967	-0.2973
Gastos de administración	\$ 192,901.50	\$ 188,483.90	\$ 269,553.90	\$ 4,417.60	\$ -81,070.00	0.0234	-0.3008
Gastos financieros	\$ 49,435.10	\$ 54,307.00	\$ 41,587.70	\$ -4,871.90	\$ 12,719.30	-0.0897	0.3058
Utilidad de operación	\$ 36,265.90	\$ -29,032.30	\$ 7,357.90	\$ 65,298.20	\$ -36,390.20	-2.2492	-4.9457
Menos:							
Gastos no deducibles		\$ 3,298.90	\$ 1,128.60	\$ -3,298.90	\$ 2,170.30	-1.0000	1.9230
	\$ 36,265.90	\$ -32,331.20	\$ 6,229.30	\$ 68,597.10	\$ -38,560.50	-2.1217	-6.1902
Menos:							
Reserva legal	\$ 2,538.80			\$ 2,538.80	\$ -	0.0000	0.0000
Impuesto sobre la renta	\$ 10,118.13	\$ -	\$ 1,557.33	\$ 10,118.13	\$ -1,557.33	0.0000	-1.0000
Utilidad neta del ejercicio	\$ 23,608.97	\$ -32,331.20	\$ 4,671.97	\$ 55,940.17	\$ -37,003.17	-1.7302	-7.9202

RAZONES FINANCIERAS

ANEXO 6

		2012		2011		2010	
RAZONES DE LIQUIDEZ							
Prueba ácida	<u>Activo corriente - Inventarios</u>	\$ 249,186.30	1.7195	\$ 216,609.80	0.7654	\$ 155,130.80	0.6146
	Pasivo corriente	\$ 144,918.73		\$ 283,008.00		\$ 252,415.63	
Solidez	<u>Activo Total</u>	\$ 882,212.10	1.3545	\$ 876,076.30	1.2156	\$ 874,480.20	1.2738
	Pasivo Total	\$ 651,313.63		\$ 720,716.70		\$ 686,507.53	
RAZONES DE EFICIENCIA							
Rotación de cartera	<u>Ventas a Crédito</u>	\$ 551,397.01	4.1316	\$ 448,473.90	4.1400	\$ 441,166.38	4.3600
	Cuentas por cobrar promedio	\$ 133,459.70		\$ 108,324.15		\$ 101,168.10	
Periodo de cobro de cartera	<u>365 días</u>	365	88.3443	365	88.1643	365	83.7156
	Rotación de cartera	4.13		4.14		4.36	
Rotación de inventarios	<u>Costo de la mercadería</u>	\$ 929,693.60	4.2596	\$ 763,350.50	3.0558	\$ 620,401.10	2.1204
	Inventario	\$ 218,260.90		\$ 249,805.60		\$ 292,584.60	
Periodo de los inventarios	<u>365 días</u>	365	85.6808	365	119.4372	365	172.1698
	Rotación de inventarios	4.26		3.06		2.12	
Rotación a proveedores	<u>Compras del periodo</u>	\$ 929,693.60	5.0143	\$ 763,350.50	3.4132	\$ 620,401.10	3.1904
	Proveedores promedio	185409.95		223645.95		194455.80	
Periodo de pagos a proveedores	<u>365</u>	365	72.7924	365	106.9375	365	114.4040
	Rotación a proveedores	5.01		3.41		3.19	

Ciclo de efectivo	Periodo de inventario+	85.68	101.2319	119.44	100.6640	172.17	141.4814
	Periodo de cuenta x cobrar-	88.34		88.16		83.72	
	Periodo de pago de proveedores	72.79		106.94		114.40	
Rotación de efectivo	<u>365</u>	<u>365</u>	3.6056	<u>365</u>	3.6259	<u>365</u>	2.5798
	Ciclo de efectivo	101.23		100.66		141.48	

RAZONES DE PRODUCTIVIDAD

Productividad por empleado	<u>Ventas</u>	<u>\$ 1,253,459.90</u>	12,534.60	<u>\$ 1,019,489.90</u>	10,194.90	<u>\$ 1,002,878.80</u>	10,028.79
	No. De empleados	100		100		100	

RAZONES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad en patrimonio	<u>Utilidad neta</u>	<u>\$ 23,608.97</u>	0.1022	<u>\$ (32,331.20)</u>	-0.2081	<u>\$ 4,671.97</u>	0.0249
	Patrimonio	\$ 230,898.47		\$ 155,359.60		\$ 187,972.67	
Margen operacional de utilidad	<u>Utilidad operacional</u>	<u>\$ 36,265.90</u>	0.0289	<u>\$ (29,032.30)</u>	-0.0285	<u>\$ 7,357.90</u>	0.0073
	Ventas netas	\$ 1,253,459.90		\$ 1,019,489.90		\$ 1,002,878.80	
Margen bruto de utilidad	<u>Utilidad bruta</u>	<u>\$ 327,936.40</u>	0.2616	<u>\$ 258,744.20</u>	0.2538	<u>\$ 382,519.50</u>	0.3814
	Ventas netas	\$ 1,253,459.90		\$ 1,019,489.90		\$ 1,002,878.80	
Margen neto de utilidad	<u>Utilidad neta</u>	<u>\$ 23,608.97</u>	0.0188	<u>\$ (32,331.20)</u>	-0.0317	<u>\$ 4,671.97</u>	0.0047
	Ventas netas	\$ 1,253,459.90		\$ 1,019,489.90		\$ 1,002,878.80	