

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA La Universidad Católica de Loja

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

# TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas — financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Mueblería "Todo un Arte" de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Gómez Lema, Soraya Margarita

DIRECTOR: Silva Silva, Hugo José, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

Hugo José Silva Silva

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN** 

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas -

financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de

producción Mueblería "Todo un Arte" de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, del

año 2014 realizado por Gómez Lema Soraya Margarita, ha sido orientado y revisado durante

su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 13 de marzo de 2015

f)

ii

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Gómez Lema Soraya Margarita" declaro ser el autora del presente trabajo de fin de

titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de

decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Mueblería "Todo un Arte"

de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, del año 2014, siendo Silva Silva, Hugo

José, y eximo expresamente al Universidad Técnica de Loja y a sus representantes legales

de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos,

procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi

exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico

de la Universidad Técnica de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman

parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos

científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero,

académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f)

Autor: Gómez Lema Soraya Margarita

Cédula: 1711925642

iii

#### **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por darme cada día la fuerza para cumplir con mis propósitos, a mi esposo por ser la persona que me alentó y me brindó su apoyo todo el tiempo y de todas las formas, y al que amo con todo mi corazón.

A mis padres por sus consejos, a mi hermano Pablito porque siempre me motivo con sus palabras de aliento para continuar sin rendirme.

A mis tres hijos que son el pilar de mi vida y el motivo principal de todas mis acciones, por ellos este esfuerzo para demostrarles que las metas de la vida se las logra a base de esfuerzo y sacrificio, pero que finalmente se llega.

#### **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo, por su apoyo incondicional y por sus esfuerzos para que pueda culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres y hermanos que con sus oraciones y cariño me han inyectado de fortaleza para no declinar en el trayecto.

A mis queridos hijos por el infinito amor que le tengo.

Y gracias a todas la personas que de alguna manera me ayudaron a que pueda concluir con este trabajo de fin de titulación.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el uso de herramientas administrativas, se desarrolla la manera de realizar un diagnóstico situacional de los aspectos administrativos - financieros de la empresa para que los administrativos planeen y ejecuten estrategias direccionadas a mejorar su desempeño.

En el capítulo uno se presenta definiciones básicas de las herramientas administrativas contemporáneas, así como la importancia que tiene la contabilidad administrativa en el proceso de planeación, control administrativo y en el proceso de toma de decisiones en los administrativos.

El capítulo dos presenta un análisis de la situación de la empresa, su filosofía, e inicios, así como también la su misión, visión y objetivos. Se conoce la posición que ocupa frente a la competencia y se define su estructura administrativa y funcional.

El capítulo tres aplica la mecánica del uso de las herramientas administrativas en los distintos procesos de producción y análisis financieros como fijación de precios, cantidades mínimas de venta para no incurrir en pérdidas, rentabilidad de los productos, así como también desarrolla observaciones de supuestos cambios a las variables de la estructura del costo, para anticipar estrategias que permitan evitar pérdidas, o desarrollar mecanismos de mejora continua.

Para la empresa es de gran importancia contar con herramientas que le ayudan a tener una mejor visión de las condiciones en que se encuentra la empresa. En la actualidad mantenerse competitivo en el mercado requiere de acciones inteligentes y oportunas, por eso es necesario apoyarse de la información que proporciona la contabilidad administrativa y sus herramientas de análisis que se desarrolla en el presente trabajo.

Los problemas que se tuvo que enfrentar para el desarrollo de la aplicación de las herramientas a la realidad de la empresa fueron la inadecuada manera de registrar los costos indirectos, y la fijación de enfocar el interés principal en los costos de materia prima directa, únicamente.

La aportación que deja esta tesis a la empresa es la elaboración de la estructura de costos, así como también el cálculo real de lo que le representa a la empresa producir sus tres líneas de productos.

# Contenido

ÁRE	EA ADMINISTRATIVA	
APR	ROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	I
DEC	CLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	II
DEC	DICATORIA	IV
AGF	RADECIMIENTO	V
CAF	PÍTULO I	1
	ILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA D ISIONES A CORTO PLAZO	
	FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS.	
1.2	LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.3	HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	7
CAF	PÍTULO II	22
	NÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	
	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
	3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL	
	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	
2.3.	ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	32
CAF	PÌTULO III	46
	PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE	4-
	CISIONES EN LA EMPRESA "TODO UN ARTE"	
	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LOS PROCESO	
	FIJACIÓN DE PRECIOS	
	DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LA UTILIDAD	
J. <del>4</del> .	DETERMINACIÓN TANALISIS DE LA UTILIDAD	48
CON	NCLUSIONES	53
REC	COMENDACIONES	54
BIBI	LIOGRAFÍA	55

#### **RESUMEN**

El presente trabajo contiene herramientas que permiten analizar la información financiera de una empresa de producción, con la finalidad de que la administración cuente con información relevante para el desarrollo de estrategias, que le permitirán conservarse en el mercado competitivo y cambiante en el que se desenvuelve.

Con el desarrollo de la presente tesis se pone en evidencia, que cuando se da la adecuada atención a los reportes generados por las empresas y con la ayuda del empleo de las diferentes herramientas que la contabilidad administrativa ofrece, se logra identificar el comportamiento de los distintos elementos que integran el movimiento de la empresa, práctica que ayuda a establecer normas y mecanismos para diseñar estrategias de apoyo para fortalecer su desempeño, así como también ayuda a la mejora continua en el desarrollo de sus actividades.

La estructura de costos que se desarrolla, visualiza de forma integral la clasificación de cada uno de los elementos que intervienen en el costo total de los productos, y facilita los procesos de análisis.

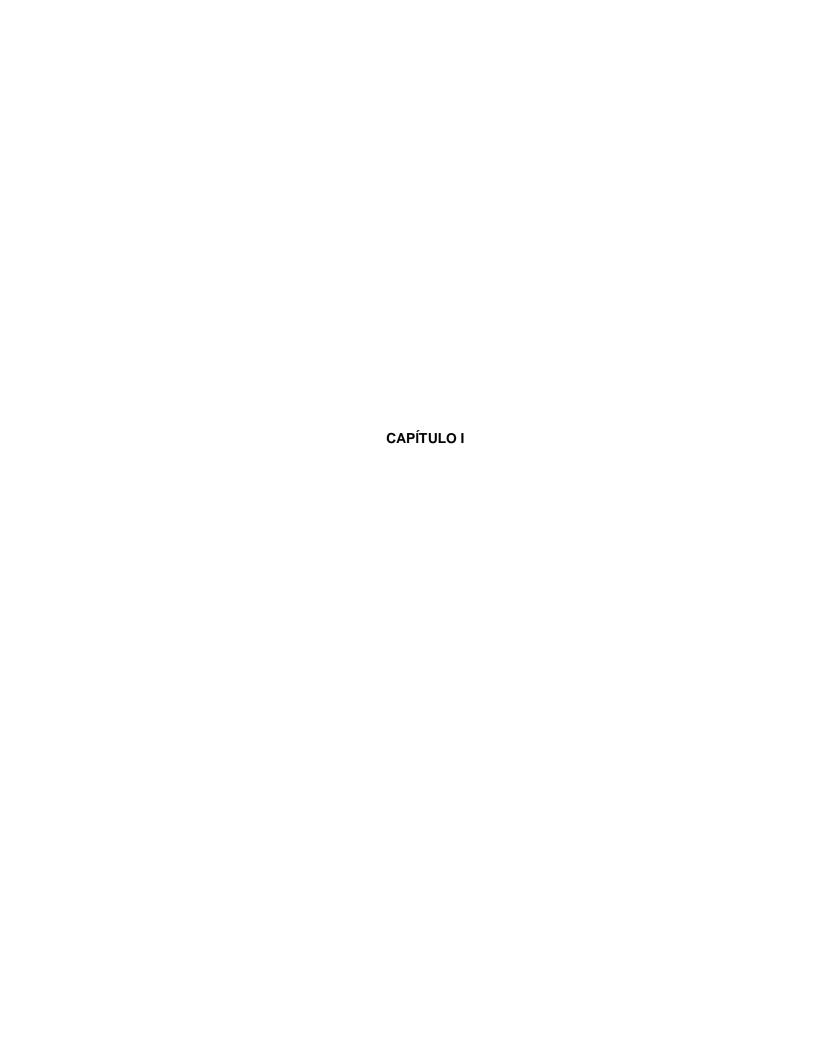
**PALABRAS CLAVE:** información financiera, estrategias, competitivo, reportes, herramientas, mejora continua, desempeño, integral.

#### **ABSTRACT**

This work contains tools to analyze the financial information of a production company, with the aim that count with relevant management to develop strategies that allow them to be kept in the changing and competitive market in which it operates information. In developing this thesis can demonstrate that when proper attention to the reports generated by companies and with the help of using the different tools that management accounting provides occurs, the behavior of the different elements is identified moving up the company, a practice that helps set standards and mechanisms to support design strategies to strengthen their performance, as well as assist in the continued improvement in the development of their activities.

The cost structure that develops comprehensively displays the classification of each of the elements involved in the total product cost and profitability generated.

**KEYWORDS**: financial information, strategies, competitive, reports, tools, continuous improvement, performance, integral.



# 1. Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

#### 1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

La administración de las empresas ha evolucionado a efecto de los grandes cambios que sufre el entorno de los mercados. La filosofía administrativa contemporánea crea nuevas técnicas dinámicas de conocimientos, con aspectos estratégicos y de planeación financiera que son utilizadas para mejorar el entendimiento organizacional y dinamizar la competitividad de las empresas. La competitividad global que se vive actualmente implica desarrollar innovadoras habilidades para la toma de decisiones, incluyendo nuevas maneras de registrar la contabilidad y mostrar el ámbito financiero para que se ajusten a las exigencias de la globalización.

El modelo administrativo tradicional es el que se basa en función del control del costo, en cambio las nuevas filosofías contemporáneas pone énfasis en aspectos estratégicos y de planeación financiera, que ayudan a desarrollar modelos operativos agiles, flexibles y capaces de responder a requerimientos constantes y cambiantes del mercado.

#### 1.1.1 Teoría de las restricciones.

Una organización siempre busca alcanzar su más alto desempeño, pero este, está determinado por las restricciones que actúan sobre la organización. Una restricción es una limitación o debilidad del sistema, que toda empresa tiene; al menos una, que le impide llegar a su meta. La teoría de restricción ayuda a identificar estas limitaciones, y concentra sus esfuerzos en plantear que se debe cambiar, para que y como se debe hacer los cambios. Decisiones que deberán tomar los directivos con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos deseados.

Las empresas buscan maximizar sus utilidades pero tiene que enfrentarse a las restricciones que existen para ello. Fox (citado por Ramírez, 2008) define una restricción como "cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro" (p.130). Hallando el punto de dificultad es posible seleccionar las estrategias correctas a seguir, con las cuales se podrá ir eliminando las dificultades, lo que no quiere decir que desaparecerán por completo, porque probablemente en el transcurso de los proceso se generaran otras. Debido a que en los procesos de fabricación las variables son muchas y los procesos complejos, por eso se hace necesario un permanente monitoreo y una filosofía de mejoramiento continuo.

No todas las dificultades pueden ser una limitante significativa del desempeño, existen dificultades que no ameritan mayores esfuerzos, porque ocasionarían desgastes innecesarios de tiempo y recursos, lo que la teoría de la restricción aplica es definir cuáles son las variables que deben ser objeto de análisis, para concentrar la atención solo en las más relevantes, las que tengan una incidencia directa sobre la eficiencia de la empresa, y que proporcionen un impacto global sobre el propósito de la organización.

A partir de la comprensión de los sistemas organizacionales y sus limitaciones se debe sincronizar un proceso dinámico de cambio en toda la organización a un sistema de mejoramiento continuo que ayude a la eliminación, de una manera sencilla a problemas que pueden parecer complejos.

#### 1.1.2 Justo a tiempo.

La teoría de justo a tiempo es una filosofía industrial que trata de mantener los inventarios al mínimo nivel posible en donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario, eliminando costos innecesarios.

El almacenamiento de inventario produce costos que pueden llegar a ser elevados. Emery, Finnerty, & Stowe (2000) manifiestan que: "el sistemas justo a tiempo reducen considerablemente los inventarios ya que los materiales deben llegar justo en el momento en que se necesitan en el proceso de producción" (p.636). Este sistema requiere una planificación y programación cuidadosa, así también la cooperación muy amplia de todos los involucrados en el proceso; proveedores, personal y clientes, cuando todo esto funciona coordinadamente se impulsa la mejora de todo el proceso de producción.

Una de las debilidades que poseen los sistemas de valoración habitual para administrar los inventarios es mantener la filosofía de producir todo lo que la capacidad de la empresa rinda, cuando esto ocurre se ha podido comprobar que se produce cantidades en exceso de productos elaborados, lo que también ocasiona desperdicio y acumulación de inventarios innecesarios. En cambio cuando se aplica el método del justo a tiempo, que se basa en una filosofía de producción, orientada en la demanda, es decir que se produce solo lo que la demanda requiere, se elimina la acumulación de productos innecesarios y desaparece el desperdicio, porque se mejora el proceso de producción, y los recursos serán mejor aprovechados.

Con esta nueva manera de administrar los inventarios, se sinteriza la producción en base al mejoramiento continuo de cada uno de los elementos que conforman la organización, tanto internos como externos. Por ejemplo en los procesos internos se diseña estrategias como lograr comprar solo lo necesario para la producción, eliminar los productos defectuosos,

tener capacidad de entrega del producto en el menor tiempo posible, y en los procesos externos mejorar las condiciones de compra con los proveedores, elegir proveedores que se encuentren cercanos a la fábrica entre otras cosas.

Gran parte de los actuales éxitos de algunas organizaciones se debe a la implantación de la filosofía justo a tiempo, porque al optimizar la producción, se elimina las actividades innecesarias que no añaden valor, así como también se reducen los desperdicios, los costos de producción, los inventarios, los gastos operativo en fin, se obtiene una mejora en todo el proceso productivo. En consecuencia se logra el beneficio más importante, que tiene una organización con fines de lucro, que es mantenerse en el mercado competitivo y el aumento de las utilidades.

Entonces diremos que la manera de sintetizar la producción, es en base a un mejoramiento continuo de la eficiencia en cada uno de los elementos que lo conforman.

#### 1.1.3 Cultura de la calidad total.

La cultura de calidad total lo que exige principalmente es establecer en la organización un cambio de actitud, a través de un proceso de mejoramiento continuo, mediante la aplicación de métodos dinámicos que ayudan a conseguirlo. El compromiso que asume toda la organización es mantener una mentalidad de eficiencia continua, lo que direcciona a que la empresa se mantenga en el mercado, que cada vez es más competitivo.

La filosofía del control total de calidad se sustenta en los conceptos o fundamentos de los principales expertos de la calidad, los cuales son: calidad dirigida por el cliente, lazos proveedor-cliente, orientación hacia la prevención, calidad desde el inicio y mejoramiento continuo. (Ramírez, 2008, pág. 136)

Con la aplicación de estos principios se logra mejores prácticas en la gestión de la organización para procesos más eficientes, así como también incrementa la confianza en la capacidad de sus procesos.

Para implementar el sistema de calidad total es necesaria la acción gerencial, los directivos de la organización tiene que visionar, crear, innovar e integrar acciones que incentiven prácticas de calidad total.

Pero generalmente los cambios crean resistencia, lo desconocido causa incertidumbre independientemente de las ventajas o desventajas que pueda producirse, es por eso que la acción gerencial debe actuar con prudencia, discreción y mucha cautela al implementar nuevas formas de actitudes en el personal o procedimientos productivos. Se debe tener

presente que los objetivos de la empresa deben estar articulados con los objetivos del personal o grupo social de la empresa para no crear conflictos internos. Algunas veces alcanzar la calidad total puede resultar algo compleja, pero lo verdaderamente difícil es mantener el nivel de calidad total.

En suma la calidad total lo que propone es hacer las tareas lo mejor posible desde el principio y al nivel factiblemente más económico, enfocándose siempre en satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas y empleados, a través de un mejoramiento continuo, para todas las áreas de la organización, aprovechando al máximo de los recursos que estén a su alcance.

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

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

La contabilidad administrativa es un medio de comunicación que proporciona información interna de las operaciones que afectan económicamente a una entidad, indicando la posición en que se encuentra y su desempeño, con el fin de que sus directivos tomen decisiones y logren cumplir con los objetivos planteados.

A los directivos lo que les interesa conocer de la organización son los niveles cuantitativos que reflejen el crecimiento, la liquidez, y rentabilidad, entre otras cosas. En base a esta información financiera se diseñara la planeación que generalmente se enfocara en la proyección a generar mayor utilidad, elemento fundamental para las empresas con fines de lucro, además de ser una forma de evaluar el desempeño de los directivos.

Gracias a la información proporcionada por la contabilidad administrativa los directivos pueden trazar metas específicas, en base a las cuales se desarrolla planes con estrategias realizables a seguir y procedimientos de control que ayuden a prevenir los cambios del entono.

Robbins & Coulter (2005) nos define a la planeación "como el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización" (p.159). Es decir anticiparnos a que hacer, cuando hacer y cómo hacer, con acciones que marquen la dirección a seguir hacia las metas trazadas.

Actualmente existe una abrumadora información de la que podemos disponer, y con la que es posible desarrollar una planeación bien dotada, con un diseño de acciones que nos lleve a lograr efectividad y eficiencia en las operaciones, como por ejemplo con la elaboración de presupuestos para un período determinado, el modelo costo, volumen-utilidad, los sistemas

de costeos, o el punto de equilibrio, son algunas de las estrategias de las que nos podemos valer para tomar decisiones en cuanto a los procedimientos que se esté desarrollando.

Los procedimientos son los mecanismos esenciales que se emplean para el desempeño de las compañías y que refleja las actividades específicas a llevan a cabo, de tal forma que se pueda cumplir con los objetivos y decisiones que toma la organización.

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

Una de las ventajas de la contabilidad administrativa es que proporciona información por áreas de responsabilidad que sirve de apoyo para poner en marcha mecanismos para monitorear y determinar si se está logrando la eficiencia y efectividad deseada en cada área.

El control dentro del proceso administrativo es una práctica primordial de la administración, que establece normas y mecanismos para diseñar sistemas de información que sirven para verificar si los hechos van con los objetivos, pero para que esto ocurra la información deberá ser oportuna y verídica que permita cuantificar los errores y aciertos para superar las desviaciones con correcciones oportunas y evitar errores futuros.

Es la contabilidad administrativa que permite desarrollar mecanismos de control que pone en evidencia de que tan bien o mal se están empleando los recursos, cuando los recursos son bien empleados se podrá llegar a los objetivos planteados, pero si por el contrario se observa desviaciones o errores en los procedimientos a seguir se deberá tomar medidas correctivas que permita direccionarse al objetivo.

Robbins et al., (2005) afirman: que el control "es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa" (p.458). El propósito es eliminar o corregir todo lo que impide llegar a la meta trazada.

Los sistemas de control suelen generar rechazo en el personal, que puede llegar a sentirse presionado o intimidado, y esto desembocar en un mal desempeño, causando un efecto contraproducente a lo planeado. Por eso lo mejor será que todo el personal se encuentre involucrado en el diseño y proceso de control para hacer notar que a través de este proceso se puede desarrollar habilidades y destrezas de superación constante, de esta forma se logrará que se convierta en una herramienta de beneficio para todos. También es conveniente que se consideren las sugerencias del personal, ya que son los más indicados a opinar del sistema y valorar si los ajustes en las diferentes áreas están dando resultados favorables.

Ramírez (2008) menciona: que las "organizaciones que administran sin apoyarse en sistemas de control administrativo, no dispondrán de información importante (y por ende, el control necesario) para detectar a tiempo las desviaciones y tomar las acciones correctivas con oportunidad" (p.437). Por lo tanto cualquier sistema que no se controla, se degenera.

Finalmente se concluye que un control administrativo bien diseñado es un pilar en la organización porque se enfoca en medir desempeños y en identificar desviaciones o errores actuales y futuros para que los encargados de tomar decisiones desarrollen oportunas estrategias que direccionen a la empresa a lograr sus objetivos.

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

El crecimiento de las organizaciones, la presión competitiva y la rapidez que cambia el mercado obliga a que se desarrolle técnicas contables administrativas capaces de ser utilizadas para proyectarse al futuro a través de la tomar decisiones.

La toma de decisiones básicamente consiste en elegir la mejor opción de entre las elegibles, la contabilidad administrativa otorga información a nivel interno con la que se puede evaluar el desempeño de la organización, así los administradores podrán identificar las falencias del proceso y elaborar alternativas de solución, de las que deberá elegir la mejor, ponerla en ejecución y vigilar que se cumpla. Escoger la mejor solución no siempre es fácil, pueden haber muchas variables involucradas, que nos proporcionen diferentes escenarios; por eso lo más adecuado será analizarlos en índices de inflación separados que posean una información de calidad. También tiene mucho que ver el profesionalismo y experiencia de quién tome las decisiones.

La contabilidad administrativa proporciona a los administradores la información relevante que se necesita para visualizar la mejor alternativa. Robbins et al., (2005) manifiestan: "que la calidad general de las decisiones gerenciales tienen gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización" (p.134). Por eso la importancia de poseer una información de calidad, y hacer uso de todos los recursos y herramientas que actualmente están disponibles para la ejecución de planteamientos adecuados.

#### 1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Emplear herramientas financieras para tomar decisiones es disponer de un conocimiento efectivo de la organización, los estados financieros que se obtiene de la contabilidad, y el análisis financiero de los mismos, son herramientas fundamentales para diagnosticar la situación actual (contabilidad) y la proyección hacia el futuro (análisis financiero) de la empresa.

Accionistas, inversionistas y directivos están interesados en la información de las operaciones de la empresa y cada uno de ellos demandara un análisis diferente de la información, enfocando su interés en aspectos relevantes a sus conveniencias ocupacionales, de manera que, con conocimiento de uso y aplicación de las herramientas financieras; la interpreten adecuadamente y emprendan acciones. Lo que quieres decir que es de vital importancia disponer de información financiera de alta calidad y conforme a las necesidades de los interesados.

Considerar en la información aspectos como, en qué condiciones esta la empresa respecto a la competencia, a la situación del mercado, a las políticas de estado, determinar cuáles son sus costos fijos o que cantidad que debe vender para lograr obtener la utilidad deseada son algunas de las respuestas que se podrá obtener gracias a contar con información financiera, esencial para un sano desarrollo de las empresas.

Generalmente los pequeños empresarios se reúsan a estudiar la situación financiera de la empresa porque piensan que saben todo de su negocio y que no necesitan de la asesoría de un profesional o de la capacitación, para mantenerlo, por lo que toman decisiones basadas en la intuición o en la confianza, sin tener un previo estudio, incluso ignorando algunos síntomas que puede mostrar su empresa, como puede ser la falta de liquidez por poseer una cartera muy alta de cobranzas, por dar un ejemplo, y sin embargo recuren a soluciones como financiamiento bancario con tasas de interés que pueden no justificar los ingresos percibidos, es así que existe un alto porcentaje de mortalidad de las pymes. Por eso la importancia del uso de herramientas y metodologías financieras bien estructuradas que ayuden a un seguimiento oportuno y adecuado para el crecimiento y continuidad del negocio.

Algunas de las herramientas que ayudan en la toma de decisiones son:

#### 1.3.1 Sistema de costeo.

La aplicación del sistema de costeo determina los costos en las actividades en los procesos de producción, en términos cuantitativos, el sistema de costos debe diseñarse según el tipo de empresa que lo vaya a implementar. Salinas (2002) afirma: "La información de costos se vuelve cada vez más crucial, pues los precios de los productos y servicios tienden a ser fijados por el mercado y no por los productores...." (p.12). Un adecuado sistema de costeo ayuda a determinar cuánto nos cuesta producir y si el precio del mercado es conviene o no.

Sistema de costeo se define como un ente económico que determina de una manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias, de tal forma que estos

costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en una oportuna toma de decisiones. (Flórez, 2004, pág. 22)

Determinar cuánto nos cuesta producir, servirá entre otras cosas para fijar el precio de venta, considerar si conviene fabricar o comprar el bien para luego venderlo, o analizar si en el proceso de producción se puede reducir o eliminar algún recurso sin que afecte la calidad del bien o servicio de tal forma que se pueda bajar los costos, Saber cuánto nos cuesta producir un bien o servicio con exactitud es una herramienta de mucha ayuda para tomar decisiones substanciales en el futuro económico de la empresa.

Actualizar y analizar constantemente la información de los costos de cada uno de los elementos que se necesitan para generar un bien o servicio es la base para la asignación y clasificación adecuada de los costos.

Los costos pueden ser clasificados de diferentes formas según la situación específica que se esté analizando, por actividades, procesos o productos, dependerá del propósito de determinar el costo.

		Costos de Producción	EJ. Materia prima		
	Por función	Costos de Comercialización	EJ. Comisiones		
		Costos Adminsitrativos	EJ. Sueldo contadora		
		Costos Finacieros	EJ. Intereses		
	Por Producto	Costos Directos	Ej. Materia prima		
		Costos Indirectos	Ej. Depreciaciones		
	Por Tiempo	Costos Históricos	Ej. Costo de productos vendidos		
		Costos Predeterminados	Ej. Estimación para proformar		
	Por origen de Ingresos	·	Ej. Alquiler de oficinas		
		Costos del producto	Ej. Costo de productos vendidos		
	Day Caratual	0	Fi Coulded to London London		
С	Por Control	Costos controlables Costos no controlables	Ej. Sueldos de los niveles inferiores		
0		COSTOS HO CONTROTADIES	Ej. Depreciaciones de Equipos		
S	Por Comportamiento	Costos variables	Ej. Mano de obra directa		
T		costos fijos	Ej. Arriendos de local		
0 \$		Costos mixtos	Ej. Pago de luz		
	Por relevancia	Costos relevantes	Ej. Los que cambian según la opción		
		Costos irrelevantes	Ej. No cambian según la opción		
	Danielta mastiana	0-4 4	C. Carta da la marca da alema		
	Por alternativa	Costos desembolsables	Ej. Costo de la mano de obra		
		Costos de oportunidad Costos virtuales	Ej. Costo de oportunidad  Ej. Afectan la utilidad sin salida de efectivo		
		COSIOS VII tudios	LJ. Arcetarria utiliuau siir sailua ue erectivo		
	Por nivel de actividad	Costos sumergidos	Ej. No se alteran ante los cambios de producción		
		Costos diferenciales	Ej. Cuando hay cambios en la producción		
	Por relación con activ.		Ej. Son plenamente identificables, se los puede eliminar		
		Costos inevitables	Ej. No se los puede eliminar de la producción		
	D 11.1				
	Por calidad Por calidad	Costos de Control	Ej. Costos de prevención o evaluación de calidad		

Figura 1. Clasificación de los costos Fuente: Contabilidad Administrativa (Ramírez) Elaborado por: Soraya Gómez

Una vez identificado la procedencia del costo es necesario diseñar un sistema de costeo. El sistema de costeo determina la manera de asignar los costos indirectos a los productos.

Los costos indirectos son todos aquellos que no se puede identificar fácilmente en el producto, pero que forman parte del mismo, ejemplo de un costo indirecto puede ser la cantidad de tornillos que se gasta para la elaboración de un mueble.

Los costos directos son todos aquellos que son fáciles de identificar o visibles en el producto, ejemplo de un costo directo es los tableros que se usan para elaborar el mueble.

Para asignar el costo indirecto a los demás elementos del costo, se lo puede hacer a través de un sistema de costeo real, normal, estándar, absorbente, variable o por actividades.

	Costeo real	Como su nombre lo dice, carga los costos reales al proceso de producción, por lo tanto no usa métodos de estimación, y son costos históricos de un período anterior.							
E 0									
ST	Costeo normal	Usa una tasa	Usa una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción.						
0 0									
A DE	Costeo estándar	Realiza parametros predeterminados con anticipación a la producción que sirve para medir la actuación real							
W									
TE	Costeo absorvente	Incluye todos los costos tanto fijos como variables en el proceso de producción.							
SIS									
	Costeo variable	Incluye solo el costo variable a proceso de producción y el costo fijo lo envia al gasto en el estado de resultados.							

Figura 2. Sistema de costeo Fuente: Contabilidad de Costos (Torres)

Elaborado por: Soraya Gómez

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

- 1. El sistema de costeo por órdenes de trabajo y
- 2. El sistema de costeo por procesos.

El sistema de costeo por órdenes de trabajo usan las empresas que por su naturaleza trabajan luego del encargo de un pedido, o la decisión de la directiva de fabricar un determinado producto, un ejemplo típico de este sistema es la consultoría de un estudio de mercado o la elaboración de una prótesis específica, son empresas que deben elaborar sus pedidos conforme a las exigencias y especificaciones particulares de los clientes. Naturalmente que no solo este tipo de empresas pueden usar el sistema de órdenes de trabajo, cualquier empresa que pueda adaptarse al sistema, lo puede hacer.

Este sistema se caracteriza porque cada unidad de trabajo necesita una cantidad diferente de recursos, por lo que acumula costos por separado para cada uno de los productos o servicios que elabora.

El primer paso es llenar un registro llamado orden de producción con el requerimiento solicitado, luego este se entrega al departamento de producción o taller para que den inicio con la fabricación. En el taller se abre un nuevo registro llamado hoja de costos en donde se debe acumular los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de la orden. Esta información que se obtiene de la hoja de costos sirve para la elaboración del estado de costo de producción y ventas del que se obtiene el costo de ventas que ira al estado de resultados.

El sistema de costeo por procesos en cambio es un sistema de producción en serie, las empresas que generalmente optan por este sistema son las que se dedican la producción en grandes volúmenes o también las que producen materias primas para otras empresas, ejemplos de estas empresas pueden ser las que fabrican telas, planchas de aluminio, las fábricas de llantas, etc.

Este sistema se caracteriza por tener un proceso de producción continua y homogénea, acumular sus costos por departamentos, y transfiere el costo de las unidades producidas de un departamento a otro, hasta llegar al almacén o al departamento de productos terminados. Es un sistema de producción que puede iniciarse y terminarse cada día o tener continuidad por períodos de tiempo, estos costos producidos en el período se los distribuirá en el número de unidades producidas.

#### 1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Este modelo es un análisis en la relación del costo-volumen-utilidad, elementos que las empresas centran su atención, porque de ellos dependerá su éxito en el futuro. En la combinación de estas variables se causa las utilidades operativas de la empresa, y mediante supuestos se podrá analizar qué pasa cuando estas variables cambian.

Relacionar el precio, el costo y el volumen en la producción a través de cambios en factores como costos variables, costos fijos, precios de venta, volumen con mezcla en las cantidades de productos vendidos, permitirá que la empresa conozca de manera anticipada los efectos en la liquidez y la utilidad, razones que llevan a tomar mejores decisiones.

Sinisterra & Izquierdo, 2007 manifiesta que:

El análisis en que se basa la relación costo-volumen-utilidad son los siguientes supuestos:

- 1. El precio de venta de los productos y los costos variables por unidad permanecen invariables durante el período. Lo anterior asegura un comportamiento lineal en estas dos variables.
- 2. El número de unidades producidas, tiende a ser igual al de las unidades vendidas, por lo cual los cambios en los niveles del inventario son mínimos.
- 3. La eficiencia y la productividad de la empresa permanece constante a lo largo del período. No se presentan rendimientos a escala.
- 4. Los costos y gastos son fácilmente clasificables en fijos y variables.
- 5. El modelo tiene validez para períodos cortos: un mes, un trimestre, máximo un año. (p.163),

En el proceso de planeación operativa a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encausar su futuro: costo, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables (Ramírez, 2008, p. 158)

En la variable del costo, la estrategia será reducirlos al máximo posible, evitando el desperdicio de recursos y aprovechando tiempo y espacios para lograr eficiencia en los procesos.

La variable del volumen depende directamente de la demanda del mercado y de las estrategias de la empresa en cuanto a comercialización y marketing para introducir sus productos frente a la competencia.

La variable del precio está sujeta también al dominio del mercado, para poder competir se deberá estar a la par con los precios de los demás competidores o incluso rebajarlos para ganar preferencia en los clientes.

Estas tres variables son las que permiten a una empresa dominar, mantenerse o desaparecer del mercado todo dependerá de la capacidad del talento humano que posea la empresa para conseguirlo.

#### 1.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es otra herramienta financiera que nos permite analizar la relación que existe entre los costos e ingresos. Para calcular el punto de equilibrio se debe conocer la naturaleza y el comportamiento de los costos fijos, costos variables y precio de venta del producto.

Los costos fijos son los que no varían según el volumen de producción.

Los costos variables son los que si dependen del volumen de producción y

El precio de venta, deberá estar calculado de forma correcta tomando en cuenta que se debe recuperar todos los costos y los gastos; además de obtener el margen de utilidad deseable, en la empresa.

El punto de equilibrio es una referencia importante en la planeación, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en donde se obtiene la mayor proporción de utilidades. (Ramírez, 2008 p.161)

Saber en que momento se empieza a lograr ganancia y con que volumen se logra cubrir los costos es una gran oportunidad para desarrollar planes y estrategias, para aumentar el volumen de ventas y proyectarse alcanzar la utilidad deseada.

Incluir un analisis que permita ver, a la administración, los mínimos requeridos para no incurrir en pérdidas es una herramienta útil. Horngren, Datar & Foster (2007) manifiestan que el punto de equilibrio "es la cantidad de produción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; es dicir, la utilidad operativa es cero" (p.65). Al determinar cuanto se necesita vender para cubrir los costos se podra evitar las pérdidas operativas.

Cuando el valor de los ingresos por las ventas es igual a la suma de los costos fijos y variables se determina el punto de equilibrio en donde la empresa ni gana ni pierde, simplemente está cubriendo la totalidad de los costos. A partir de este punto se observa que al incrementar las ventas, (por encima del punto de equilibrio), se obtendrá un beneficio, y si por el contrario al disminuir las ventas, (por debajo del punto de equilibrio), se obtendrá una pérdida.

Se plantea el siguiente ejemplo para determinar el punto de equilibrio y calcular cuánto se necesita vender para obtener la utilidad deseada.

Un empresario desea saber si será rentable invertir en un nuevo negocio, de venta de bicicletas, para eso tendrá que analizar lo siguiente.

Sabe que en el sector donde desea poner su almacén, un local comercial de las dimensiones que necesita esta en \$ 600 mensuales.

La contratación de un empleado para que ayude en la atención del almacén le costaría al año \$ 4930.

El gasto mínimo de los servicios básicos (luz, agua, teléfono) está en los \$ 89.16 mensual.

Las bicicletas que pretende vender están en el mercado a \$ 500 y los proveedores las entregan a \$ 260.

Para decidirse a invertir necesitaría que por lo menos las ganancias antes de impuestos sean de \$ 12000 anual.

Con estos datos se puede ya estimar cuantas bicicletas deberá vender para cubrir sus costos operacionales y cuántas para obtener la utilidad deseada, utilizando la herramienta financiera de análisis de punto de equilibrio.

Tabla 1. Elementos del costo

COSTOS FIJOS	ANUAL
ARRIENDO LOCAL	7.200,00
SUELDO EMPLEADO	4.930,00
SERVICIOS BASICOS	1.070,00
TOTAL COSTOS FIJOS	13.200,00
COSTOS VARIABLES	UNIDADES
PRECIO DE COSTO BICICLETA	260,00
PRECIO DE VENTA	UNIDADES
PRECIO DE VENTA BICICLETA	500,00
MARGEN DE CONTRIBUCION POR UNIDAD	UNIDADES
PRECIO DE VENTA UNIT - COSTO VARIABLE UNIT.	
500 - 260 =	240,00

Fuente: Contabilidad Administrativa (Ramírez)

Elaborado por: Soraya Gómez

Para calcular el punto de equilibrio utilizamos la fórmula a saber:

PE = Costos fijos totales / precio de venta unitario - costo variable unitario.

PE = 13200 / 500 - 260

PE = 13200 / 240

PE = 55

Si vendemos 55 unidades estaremos únicamente cubriendo nuestros costos totales y no obtendremos ni pérdidas ni ganancias.

Ventas totales (55 x 500) = 27500

Resultado del ejercicio= 0

Se requiere conocer cuánto más tenemos que vender para obtener la utilidad deseada y analizar si es factible o no vender esa cantidad en el mercado local.

Und. = utilidad deseada / margen de contribución

Und. = 12000 / 240

Und. = 50

Und. = 50 + 55

Und. = 105

Entonces:

Ventas totales (105 x 500)= 52500

Resultado del ejercicio (utilidad) = 12000

Para representar en forma gráfica se elabora una tabla con diferentes niveles de ventas que demostrara claramente cuando llega al punto de equilibrio y como mientras más se aleja de este punto, la utilidad crece.

Tabla 2. Punto de equilibrio

TABLA DE PUNTO DE FOUILIBRIO							
NIVEL DE COSTO VARIABLE		COSTO FUO	COSTO	PRECIO DE VENTA	INGRESO	UTILIDAD	
VENTAS 0	UNIDAD 0	TOTAL 0	13200	13200	O VENTA	TOTAL 0	-13200
5	260	1300	13200	14500	500	2500	-12000
10	260	2600	13200	15800	500	5000	-12000
15	260	3900	13200	17100	500	7500	-9600
20	260	5200	13200	18400	500	10000	-8400
25	260	6500	13200	19700	500	12500	-7200
30	260	7800	13200	21000	500	15000	-6000
35	260	9100	13200	22300	500	17500	-4800
40	260	10400	13200	23600	500	20000	-3600
45	260	11700	13200	24900	500	22500	-2400
50	260	13000	13200	26200	500	25000	-1200
55	260	14300	13200	27500	500	27500	0
60	260	15600	13200	28800	500	30000	1200
65	260	16900	13200	30100	500	32500	2400
70	260	18200	13200	31400	500	35000	3600
75	260	19500	13200	32700	500	37500	4800
80	260	20800	13200	34000	500	40000	6000
85	260	22100	13200	35300	500	42500	7200
90	260	23400	13200	36600	500	45000	8400
95	260	24700	13200	37900	500	47500	9600
100	260	26000	13200	39200	500	50000	10800
105	260	27300	13200	40500	500	52500	12000
110	260	28600	13200	41800	500	55000	13200
115	260	29900	13200	43100	500	57500	14400
120	260	31200	13200	44400	500	60000	15600
125	260	32500	13200	45700	500	62500	16800
130	260	33800	13200	47000	500	65000	18000
135	260	35100	13200	48300	500	67500	19200

Fuente: Contabilidad Administrativa (Ramírez) Elaborado por: Soraya Gómez

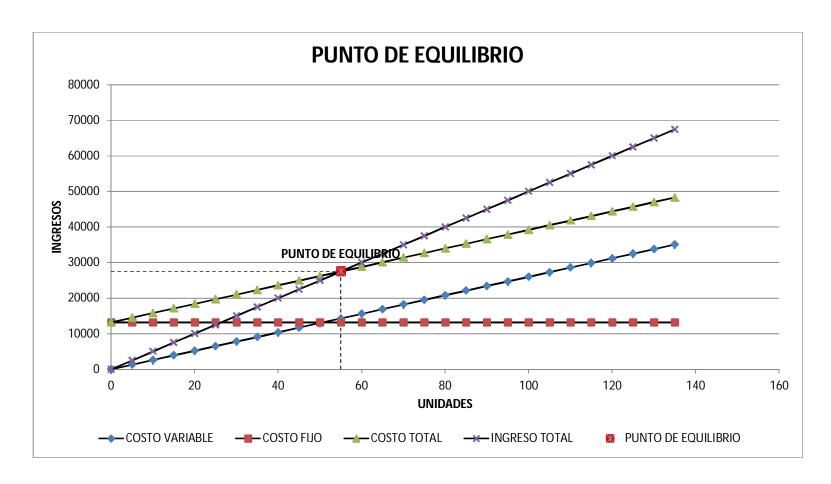


Figura 3. Punto de Equilibrio

Fuente: Contabilidad Administrativa (Ramírez) Elaborado por: Soraya Gómez

El modelo permite a la empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, saber cuánto necesita vender para cubrir los costos, y recuperar la inversión, y cuanto más; para obtener los rendimientos deseados que justifique el capital invertido, de acuerdo con el objetivo de la empresa. En el caso del ejemplo planteado, el empresario deberá realizar un estudio de mercado para determinar si es posible vender las 105 bicicletas en un año, y estará en mejores condiciones de tomar una decisión basada en datos y no simplemente en intuición.

El punto de equilibrio se puede determinar en unidades de producción o en valores monetarios, de la siguiente manera.

En unidades producidas:

Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales / (Precio unitario – Costos Variables unitario).

En valores monetarios:

Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales / (Ingresos totales - Costos Variables totales).

#### 1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores de producción miden el funcionamiento de los procesos de producción.

Los indicadores financieros de producción se referían a la forma de análisis financiero en donde se establece una comparación numérica entre las salidas generadas por el proceso productivo y las entradas requeridas para generar las salidas o lo que es lo mismo los recursos utilizados.

Para que el proceso de producción se realice es necesario transformar una materia prima a través de un orden cronológico de sucesos hasta lograr llegar al producto terminado. En el transcurso del proceso se van incorporando recursos y tiempo, el análisis de estas variables será un indicador de productividad que revelara el funcionamiento o marcha de la empresa.

Sanchez (2006) define: "el cociente entre la cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos o insumos, entre output e input" (p.13). Mientras menos recursos o insumos entren y mayor sea el número de bienes o servicios que salgan, mayor será el nivel de eficiencia y eficacia lograda.

Existen una variedad de indicadores financieros de producción dependerá de las variables que estén involucradas en el proceso productivo y de la información que se esté buscando. Algunos de los indicadores de producción utilizados son:

Tabla 3. Indicadores de producción.

	INDICADORES DE PI	RODUCCION		
FACTOR	INDICADOR	FORMULA		
Indicador de Productividad	Porcentaje de recursos empleados respecto al total de ventas	$I = \frac{Ventas\ totales}{Recursos\ Utilizados}$		
Indicador de venta efectiva	Porcentaje de proformas aceptadas	$I = \frac{venta\ ef\ ectiva}{proformas\ enviadas}$		
Indicador de efectividad	Porcentaje de cumplimiento en la fecha programada de entrega	$I = \frac{\text{\# de contratos entregados a tiempo}}{\text{Total de contratos realizados}}$		
Indicador de recurso humano	Porcentaje de rotación de personal	$I = \frac{\text{# de empleados } contratados}{\text{# de empleados } dados de baja}$		
Indicador de retorno de clientes	Porcentaje de clientes que regresan	$I = \frac{\text{# de clientes que regresan}}{\text{Total de clientes}}$		

Fuente: Modelos de calidad (Jack Fleitman)

Elaborado por: Soraya Gómez

Estos son algunos de los indicadores que se pueden evaluar en una empresa, Los indicadores de producción ayudan a administrar el proceso productivo, reflejan la eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos e identifican los puntos débiles en el proceso para poder desarrollar medidas correctivas.

#### 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Tomar decisiones es parte del trabajo de los dirigentes de una empresa, a medida que se toma decisiones se ira obteniendo resultados, como efectos de las decisiones tomadas. Una decisión tomada es el resultado de escoger una alternativa, en base al criterio formado, la calidad de información que se posea y la habilidad de identificar los problemas y finalmente resolverlos.

Para los administradores la toma de decisiones es parte cotidiana de su desempeño, diariamente tendrán que resolver situaciones con diferentes grados de complejidad. Para los

problemas complejos se necesita tomar acciones en base a una planeación que derivara de un cuidadoso análisis de la situación. Robbins et al., (2005) afirma: "que cuando los gerentes toman decisiones no solo ejercen su etilo particular, sino que también siguen reglas prácticas, o métodos heurísticos, para simplificar el proceso" (p. 148). Pero esto no garantiza que no cometan errores.

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es contar con un profundo conocimiento del tema y hacer uso de todas las herramientas y creatividad para lograr determinar la mejor solución a nivel institucional.

Existen diferentes acciones o actitudes en los administradores que pueden causar un mayor nivel de error en la toma de decisiones.

Los siguientes son los problemas más comunes que dificultan tomar una acertada decisión.

Tabla 4. Problemas comunes para la toma de decisiones

PROBLEMAS COMUNES EN LA TOMA DE DECISIONES					
PROBLEMA	PREJUICIO COMUN				
Exceso de Confianza	Piensa que lo sabe todo y tiene un exagerado grado de confianza en su desempeño y en sí mismo.				
Satisfacción inmediata	Piensa que las decisiones con efectos más rápidos son las más eficientes.				
Efecto de ancla	Tiene fijación en un punto determinado de vista y centra su atención solo en eso.				
Contextualización	Crea puntos de referencia incorrectos y pueden distorsionar lo que ven.				
Prejuicio de la disponibilidad	Evalúa en base a acontecimientos recientes únicamente.				
Error de la representación	Ven situaciones idénticas dónde no las hay.				
Error de la casualidad	Dificultad para aceptar la casualidad				
Prejuicio del egoísmo	Se augura éxitos y culpan de sus defectos a otros.				
Error de percepción retrospectiva	Piensa que sus pronósticos no fallan.				
Error de los costos incurridos	Dan por hecho que las acciones actuales corrigen las anteriores.				

Fuente: Administración (Robbins & Coulter)

Elaborado por: Soraya Gómez

Tomar decisiones en la organización es una gran responsabilidad de los directivos, sobre ellos caerá el éxito o el fracaso de la empresa. Por lo tanto los directivos deben acudir a todas sus capacidades y recursos disponibles para dirigir la empresa

CAPÍTULO II

2. Análisis situacional de la empresa

2.1 Filosofía institucional.

Mueblería "Todo un Arte" es una empresa dedica a la fabricación, instalación y

comercialización de muebles, su desempeño está ligado a la búsqueda continua de la

satisfacción y bienestar de los clientes. Permanentemente están creando nuevas formas y

estrategias de fabricación, son una empresa comprometida a escuchar todas las

necesidades y exigencias de sus clientes.

2.1.1. Antecedentes Institucionales

La empresa "Todo un Arte" se encuentra ubicado en la provincia de Santo Domingo de los

Tsáchilas, está dedicada al diseño y fabricación de muebles empotrados para acabados

de la construcción.

Inicia sus actividades gracias a la iniciativa y visión de su propietario el Sr. José Antonio

Ayala y su esposa la Sra. Soraya Gómez, un 25 de octubre del 2010, se abren las

puertas del almacén de muebles "Todo un Arte".

Actualmente dispone de una instalación en donde funciona el taller dotado de las

herramientas adecuadas para el proceso de producción, cuenta con 4 empleados y un

almacén de exhibición de sus muebles.

Trabaja con todos los permisos para su funcionamiento, como son:

Ruc:

1709951600001

Patente Municipal Nº:

1510558

Acuerdo Interministerial MIPRO:

2010-1151

Calificación Artesanal No.

112161

Permiso de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos.

Todo un Arte hoy por hoy trabaja para condominios, conjuntos habitacionales, ranchos,

oficinas y hogares en general, en la ciudad de Santo Domingo, así como también ha

realizado obras en hoteles en la ciudad de Pedernales, Quevedo, en centros comerciales

en la ciudad Salinas, y en otras ciudades del país.

23

## 2.1.2. Misión, Visión y Objetivos

La misión, visión, valores y objetivos definidos de la empresa le da la razón de ser y la dirección que debe seguir para alcanzar sus metas.

La filosofía que "Todo un Arte" se esfuerza por conseguir diariamente es:

#### Misión

Orientada a la entera satisfacción de servicio al cliente

#### **Valores**

Gente comprometida en obra y tiempo para alcanzar metas

Actitud para hacer las cosas lo mejor posible

Atentos a la innovación y aprendizaje

#### Visión

Llegar a posesionarnos fuertemente en el mercado de fabricación de mobiliario en la construcción, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible a nivel nacional.

### **Objetivos**

Satisfacer a los clientes entregando muebles que cubran sus necesidades en tiempo diseño y funcionalidad

Desarrollar nuevas técnicas y procedimientos en el mejoramiento de la empresa

Crecer y hacer crecer a su equipo de trabajo

Figura 4. Misión - Visión - Valores - y Objetivos

Fuente: Información de la empresa Elaborado por: Soraya Gómez

# 2.1.3. Estructura administrativa y funcional.

La estructura administrativa de la empresa "Todo un Arte" se encuentra de la siguiente forma:



Figura: 5. Estructura Administrativa Fuente: Información de la empresa Elaborado por: Soraya Gómez

EXTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA "TODO UN ARTE"				
DTO.		CARGO	RESPONSABLES	FUNCIONES
GERENCIA		GERENTE	JOSE ANTONIO AYALA	Dirige el desarrollo de las actividades de la empresa. Asigna tareas y funciones.  Desarrolla y entrena técnicas y procesos de producción.  Mide y evalúa las fuerzas de producción.  Elabora las planillas para la adquisición del material.  Concreta contratos de trabajo.
ADMINISTRATIVA ÁREA		ASISTENTE DE GERENCIA	SORAYA GÓMEZ	Elabora proformas y contratos  Envía y recepta pedidos de materiales  Registra anticipos y cancelaciones de obra  Asesora a la gerencia en aspectos financieros y fiscales  Recluta y selecciona personal
			Recidia y selecciona personal	
DIO. DE PI	770	MAESTROS OPERARIOS	ANGULO ROQUE JONATHAN AYALA JOSE ANTONIO	Operan las máquinas de corte y pulido Arman los modulares Cortan piezas faltantes Lacan Instalan modulares
APRENDISES  CARLOS MARTÍNEZ GUAGUA FIDEL BRYAN CASTRO  Lijan, emporan y sellan colocan herrajes Limpian y embalan los modulares Mantienen las herramientas y maqui	Lijan, emporan y sellan colocan herrajes			
DIO. DE VENTAS	DI VINIAS	ASISTENTE DE VENTAS	DAYANA AYALA	Atención al cliente en el almacén Registra información de posibles clientes Organiza y actualiza catálogos digitales Ordena y decora el almacén.

Figura: 6. Estructura funcional de la empresa Fuente: Información de la Empresa Elaborado por: Soraya Gómez

### 2.2. Análisis de competitividad

"Todo un Arte", es una empresa que mantiene su actividad económica en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, pertenece al sector de la industria manufacturera en la actividad de fabricación de muebles para acabados en la construcción.

El sector industrial según las estadísticas del INEC es el que tiene mayor participación económica en el país, con alrededor del 60% del total de la producción. De este total la fabricación de muebles en Santo Domingo ocupa el 0.59% de participación.

El mercado de la fabricación de muebles en la provincia está fragmentado por muchos competidores, aun no existe un competidor que domine mayoritariamente el mercado, últimamente han llegado a la provincia, empresas a nivel nacional que están buscando introducirse en el mercado. En la provincia actualmente la gran mayoría de competidores son de origen local, con pequeños o medianos talleres, muchos de ellos todavía de categoría informal.

Santo Domingo de los Tsáchilas está creciendo vertiginosamente, por tanto hay una fuerte demanda en muebles para acabado de la construcción y se deslumbra que cada vez va en aumento, debido al crecimiento de este sector, que se mantiene en constante oferta de urbanizaciones, conjuntos residenciales, condominios, hoteles, y una gran variedad de construcciones habitacionales.

La empresa "Todo un Arte" tiene apenas cuatro años de introducción en el mercado, sin embargo ya ha podido captar clientes potenciales en el área de la construcción.

En el mercado actual se ofrece una gran cantidad de alternativas en la fabricación muebles para acabados de la construcción, se puede encontrar fabricantes de mueble en MDF, en madera sólida, en plástico, en aluminio así como también en tableros prefabricados.

En esta gran gama de alternativas que tienen el mercado se puede observar que actualmente los consumidores están influenciados por el estilo europeo, tienden a las formas lineales, geométricas, minimalistas de diseños poco convencionales y en materiales prefabricados, esto gracias a la migración que sufrió nuestro país y que trajo consigo nuevas formas y estilos de vida.

La empresa "Todo un Arte" está en constante conquista de este nicho de mercado, buscando darle un valor agregado a sus muebles, creando estilos de formas originales y en condiciones diferentes a las de la competencia.

Estos nuevos competidores que están intentando apoderarse del mercado local tienen precios por encima de lo que se ofrecía en la provincia debido a su prestigio y estilo, lo que está ocasionando un nuevo panorama en el mercado, en el que solo podrán sobrevivir los que puedan innovar y captar el interés del cliente.

Actualmente la competencia de la empresa "Todo un arte" son los nuevos competidores que están ingresando a la provincia, empresas de nivel nacional como Plasticloset, evo design, Vanguardia, empresas grandes que disponen de un alto poder financiero, y tienen una agresiva estrategia publicitaria en la zona.

### Ventajas competitivas:

Todo un Arte se caracteriza por los diseños de sus muebles, la belleza propia de su acabado de primera y sobre todo porque pone énfasis en la originalidad y funcionalidad que puede darle a cualquier espacio, lo que atrae y gusta a los clientes.

Otra de sus cualidades importantes es el cumplimiento en la fecha de entrega de las obras, aunque parece muy simple y obvio este comportamiento ha hecho que los clientes siempre vuelvan y tengan credibilidad y confianza.

Una de sus cualidades potenciales de "Todo un Arte" es la atención que brinda al cliente, que es atendido por su gerente propietario, que se dirige a la obra, realiza un bosquejo de lo que el cliente tiene en mente para ese espacio y hace sugerencias para lograr el mejor resultado posible.

También es una empresa organizada, tiene formalidad en sus negociaciones y está legalmente constituida, ventaja que nos abre las puertas en el mercado de las grandes constructoras habitacionales, que no gusta de trabajar con el sector informal.

### Perfil del cliente

La empresa sabe dónde están los clientes potenciales, por eso se dirigen a ellos de forma directa, visitando urbanizaciones, casas, edificios o locales en construcción o remodelación, mantiene contactos con arquitectos, ingenieros, maestros pintores, albañiles, para referirse mutuamente, y el almacén es también una ventana abierta a toda la gente que pasa por el sector y mira los diferentes muebles que se encuentran en exhibición

Los principales clientes son propietarios de viviendas, edificios, hoteles, conjuntos habitacionales, que se encuentran en un nivel económico medio alto, así como también profesionales en la rama de la construcción, arquitectos, ingenieros, constructores, diseñadores, albañiles, pintores.

### Colaboradores

El taller cuenta con ayudantes de carpintería, operarios y maestros que son las personas encargadas de realizar los muebles.

También se cuenta con maestros carpinteros, vidrieros, tapiceros que tienen sus propios talleres a los que se encarga ciertos trabajos de ensamble, cortes, molduras, colocación de espejos, o tapizados.

### Desventajas encontradas

Una de las debilidades de "Todo un Arte" es no disponer de presupuesto para marketing y publicidad, sus clientes nuevos son gracias a las referencias proporcionadas por clientes antiguos, o por su Almacén de exhibición, mas no por publicidad. La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a la fidelidad de sus clientes y a las referencias que estos le han proporcionado.

Otra de las desventajas que enfrenta "Todo un Arte" es la limitación que tiene en cuanto a la adquisición de su principal materia prima, ya que en la localidad solo existen 2 importantes distribuidores de tableros de melanina, lo que le impide tener la posibilidad de cambiar de proveedor o tener más opción de elección en cuanto a precio y tiempo de entrega.

También tiene dificultad en la contratación de mano de obra calificada, la oferta que se tiene es de aprendices, porque la mano calificada suele independizarse en cuanto aprende el oficio.

### 2.2.1. Matriz de análisis de competencia

El análisis de matriz de competencia ofrece conclusiones útiles sobre la situación competitiva de una empresa, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la competencia se realizó una observación minuciosa de los factores claves que pueden determinar su permanencia y desarrollo en el mercado de fabricación de mueble.

Tabla 5. Matriz de análisis de competencia

	MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA									
	EMPRESAS		"TODO II	NI A DTE"	COMPETENCIA					
	LIVIFICIAN		"TODO UN ARTE"		VANGL	VANGUARDIA		evo - design		CLOSET
			VALORA	VALOR	VALORA	VALOR	VALORA	VALOR	VALOR	VALOR
	FACTORES CLAVES PARA EL EXITO	PESO	CIÓN	PONDE	CIÓN	PONDE	CIÓN	PONDE	ACIÓN	PONDER
			1-4	RADO	1-4	RADO	1-4	RADO	1-4	ADO
1	Creatividad e innovación en los diseños	0.22	4	0.88	4	0.88	4	0.88	3	0.66
2	Cumplimiento en el tiempo de entrega	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92	3	0.69
3	Disponer de mano de obra calificada	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	Poder financiero	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5	Marketing y publicidad	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
6	Estrategias de precio	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68	3	0.51
	TOTALES	1.00		2.82		3.75		3.72		3.10

Fuente: Matrices estratégicas Lcdo. David Estrella. MBA

Elaborado por: Soraya Gómez

Como se puede observar en la matriz de análisis de competencia, los factores que tienen mayor valor son la creatividad, innovación y cumplimiento en el tiempo de entrega, características que la competencia al igual que la empresa "Todo un Arte" concentran su mayor fuerza para captar clientes.

Los competidores tienen niveles muy altos de calidad, innovación, cumplimiento y formalidad, características muy importantes que el consumidor valora mucho a la hora de escoger. La empresa "Todo un Arte" también posee estas características pero debe constantemente ingeniarse nuevas formas de atraer al cliente para atraerlo y evitar que la competencia lo conquiste.

Los precios también son un factor predominante cuando el cliente tiene que tomar una decisión, la estrategia que actualmente tiene la competencia es cobrar por proyecto y diseño, o por obra, no como tradicionalmente se hace por metro, de acuerdo al espacio del mueble.

Con esta estrategia de precios, el cliente es atraído por el estilo y originalidad de sus diseños, además de no poder relacionar su precio ni compararlo con otros competidores.

La empresa "Todo un Arte" mantiene lo forma tradicional de cobrar, por metros, sin considerar el diseño y originalidad que también entregan en sus propuestas de trabajo. Con la llegada de la competencia la empresa se ha puesto a considerar estos nuevos puntos de vista, y a valorar en sus propuestas el trabajo de ingenio que se agrega.

### 2.2.2. Matriz F.O.D.A.

• Potencial en conocimientos en la fabricación de muebles lineales por parte de los administradores. · Realización de outsourcing • Creatividad en el diseño y la innovación **FORTALEZAS** • Responsabilidad en tiempo de entrega • Apertura de nuevos mercados Avances tecnológicos • Facilidad para introducir nuevas lineas complementarias • Innovación constante en texturas y colores de materiales y accesorios • Crecimiento en el sector de la construcción. ·Limitada mano de obra calificada • Incumplimiento por parte de los obreros en normas de seguridad • Permanencia limitada de los trabajadores capacitados **DEBILIDADES** • Dependencia del proveedor en la entrega de la principal materia prima . • Carencia en stok de materia prima • Escepticismo y desconfianza en los nuevos clientes • Mercado informal por su competencia desleal • Ingreso de nuevos competidores nacionales

Figura 7. Matriz FODA Fuente: Entrevista con el Gerente Elaborado por: Soraya Gómez

Las fortalezas de la empresa "Todo un Arte", se encuentran en la administración de la misma, gracias al ingenio, conocimiento y habilidad del Gerente propietario se puede captar a los nuevos clientes y conservar a los antiguos. En cuanto a las oportunidades, el entorno externo brinda grandes opciones para desarrollarse y crecer, un ejemplo de esto es la innovación que se da frecuentemente al tablero prefabricado, principal materia prima de la empresa, se tiene un sin número de variedad en textura y colores con los que se puede contar, la tecnología también está presente en la calidad innovadora de los tableros, en fin el entorno externo ofrece grandes oportunidades de crecimiento a esta rama de la construcción. La empresa está siempre expectante de las innovaciones que ofrece el mercado y de la aplicación de nuevas técnicas de elaboración de muebles. También aprovecha el uso de otros talleres para realizar procesos de fabricación en los que se puede derivar a otros talleres especializados.

Entre las debilidades que presenta la empresa, es en cuanto a la dificultad que tiene para contratar o conservar al personal capacitado, debido a que generalmente el personal que aprende el oficio busca independizarse y causa un retroceso en cuanto a tiempo de remplazar esa mano de obra que cuenta ya con técnica de especialización. La empresa en este caso lo que debería hacer es ofrecer mejores salarios para lograr retener al empleado.

En cuanto a las debilidades, una de las más relevantes que tiene la empresa es tener que depender en cierta medida de los proveedores para la entrega de su principal materia prima que son los tableros prefabricados, debido a que en la zona se encuentran solo tres grandes proveedores de los tableros prefabricado y la empresa que cuenta con el mejor precio variedad tienen mucha demanda y sus máquinas de corte siempre están ocupadas. Para poder aplacara en algo este inconveniente la empresa, procurar hacer los pedidos del material lo antes posible para mejorar el tiempo de entrega del material al taller.

### 2.3. Análisis de costos de producción y ventas

El proceso de producción de la empresa "Todo un Arte" inicia con la contratación efectiva de una orden de trabajo.

En la empresa el ingreso (ventas), se produce con la orden de trabajo, que especifica los requerimientos del cliente. Por lo tanto se trabaja bajo un sistema de costeo por órdenes de trabajo.

La acumulación de los costos se la hace por el sistema de costeo normal. Clasificando los costos en:

- Materia Prima
- Mano de obra
- Costos indirectos de fabricación.

Materiales directos.- La empresa trabaja con tableros prefabricados de melanina RH, con ellos se elaboran los modulares para todos los muebles, por tal razón representan la principal materia prima de sus producto. Los accesorios también conforman material directo del mueble, tales como las jaladoras, bisagras, rieles, tubos para closet, que se irán enumerando según se vayan solicitando, en la en la hoja de costos que se abre en cuanto llega una orden de trabajo.

Mano de obra directa.- Se considera mano de obra directa al tiempo que se tarda tanto el maestro como el ayudante de carpintería en la elaboración y terminado del mueble. En la hoja de costos se coloca el tiempo que se tardó cada uno de ellos en el proceso.

Los costos de materia prima y mano de obra, que son los costos directos de fabricación, la empresa los tienen bien identificados y es como normalmente estimaba sus costos, no consideraba los costos fijos de fabricación. Es ahora que se va a implementar el nuevo método de costeo en base a todos los costos que intervienen en el proceso de fabricación de un mueble, para poder determinar de forma correcta el coso de fabricación.

Costos indirectos de fabricación.- Para los costos indirectos de fabricación variables de los materiales que se usan en el proceso de producción que son los que normalmente no se ven en el mueble ni se pueden contabilizar fácilmente, tales como son los tornillos, tapa tornillo adhesivo, el spray limpiador de mueble, el material de embalaje, el tinte para muebles, guaipes, disolventes, etc., se realizó un cálculo pormenorizado de las porciones utilizadas en cada metro de mueble elaborado, por lo tanto es una estimación bastante cercana a la realidad la que se le implementara en el costo a través de una tasa predetermina y su forma de asignar a la producción es por cada metro de elaboración.

Para los costos indirectos de fabricación fijos como es el arriendo del taller, depreciaciones de herramientas y maquinarias, gastos administrativos y demás que están detallados en la estructura del costo, se ha elaborado una tasa de asignación para repartirlos adecuadamente entre las líneas de producción y la base de aplicación se la reparte en función a la cantidad de unidades producidas del año evaluando.

El cálculo de la tasa predeterminada servirá en la estimación de los costos para realizar futuras proformas que soliciten los clientes.

Con la ayuda de la información proporcionada por la administración de la empresa de los movimientos financieros del periodo fiscal 2014, se procedió a elaborar la estructura de costos de la empresa y a desarrollar la forma de cálculo de los costos tanto fijos como variables.

El siguiente cuadro refleja la información proporcionada por la administración de la empresa "Todo un arte", de los costos de producción y ventas en el año 2014:

Tabla 7 Costos de producción y ventas 2014

	COSTO DE	PRODUCCIO	N DEL 2014		VENTA	S 2014
	MΡ	MOD	CIF	T. COSTOS		VENTAS
ENERO	4 813.66	1 395.00	1 843.79	8 052.45	ENERO	11 040.35
FEBRERO	4 244.32	1 436.00	1 402.84	7 083.16	FEBRERO	8 400.00
MARZO	3 280.51	1 125.04	3 836.33	8 241.88	MARZO	22 971.35
ABRIL	5 255.56	973.34	1 414.23	7 643.13	ABRIL	8 468.20
MAYO	3 226.81	790.00	133.60	4 150.41	MAYO	800.00
JUNIO	4 295.92	846.00	2 209.92	7 351.84	JUNIO	13 232.69
JULIO	3 532.54	1 500.00	961.00	5 993.54	JULIO	5 754.30
AGOSTO	4 201.79	710.00	1 897.35	6 809.14	AGOSTO	11 361.05
SEPTIEMBRE	3 309.70	800.00	1 240.01	5 349.71	SEPTIEMBRE	7 425.00
OCTUBRE	1 721.07	865.00	567.10	3 153.17	OCTUBRE	3 395.71
NOVIEMBRE	2 246.60	800.00	1 053.18	4 099.78	NOVIEMBRE	6 306.30
DICIEMBRE	2 927.06	2 260.00	891.64	6 078.70	DICIEMBRE	5 339.00
	43 055.54	13 500.38	17 451.00	74 006.92		104 493.95

Fuente: Información de la empresa "Todo un Arte"

Elaborado por: Soraya Gómez

Para realizar una adecuada estructura de costeo se ha categorizado en tres tipos de productos que fábrica la empresa:

El producto A, B y C,

Tabla 8. Costos de producción y ventas por producto 2014

	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTALES
Venta al año	39 707,70	29 258,31	35 527,94	104 493,95
Cantidad producida al año	264,72	201,78	240,05	
Porcentaje a las ventas totales	0,38	0,28	0,34	
Precio de venta	150,00	145,00	148,00	

Fuente: Información de la empresa "Todo un Arte"

Elaborado por: Soraya Gómez

Con los datos de la información proporcionada se procede a realizar los cálculos pertinentes para la elaboración de la estructura de costos de la empresa.

En la siguiente tabla se calcula la tasa de asignación para los tres productos que fabrica la empresa.

Con la información de los costos de materia prima mano de obra y costos indirectos de fabricación se procede a elaborar la estructura de los costos.

### 2.3.1. Estructura de costos

La empresa tiene muy bien identificados su materia prima y mano de obra directa, pero tiene una dificultad en la asignación de los costos indirectos, el diseño propuesto de la tasa de asignación en el sistema de costeo normal ayudara a la asignación del costo indirecto, para un mejor análisis y toma de decisiones futuras.

En el sistema de costeo normal se registra la materia prima y la mano de obra directa utilizando datos reales y se calcula una tasa de asignación para el costo indirecto de la producción, este sistema es favorable para la empresa, debido a que maneja un costo de materia prima directa y mano de obra directa real y perfectamente cuantificable y los costos indirectos han sido estimados en base a un cuidadoso proceso de cuantificación.

La tasa de asignación propuesta es en base a la cantidad de producción fabricada en el periodo 2014, base para el cálculo.

En la siguiente tabla se idéntica cada uno de los elementos del costo que intervienen en el proceso de producción de la empresa y se realiza la repartición de los costos indirectos de fabricación fijos que antes la empresa no los consideraba para el cálculo de sus costos.

Tabla 8 Estructura del Costo

# EMPRESA "TODO UN ARTE" FABRICACION DE MODULARES PARA ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN ESTRUCTURA DEL COSTO

		PROD	UCTO A				PROD	OUCTO B					
RECURSOS	HORAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL		HORAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	HORAS			COSTO TOTAL
MATERIA PRIMA DIRECTA													
Materiales directos de fabricación		14 522.68	-	14 522.68			11 856.84	-	11 856.84		17 851.19		17 851.19
MATERIA PRIMA INDIRECTA													
Materiales indirectos de fabricación		373.66		373.66			398.89		398.89		2 711.49		2 711.49
MANO DE OBRA DIRECTA													
Mano de obra Maestros	403.38	1 238.38		1 238.38		403.56	1 238.93		1 238.93	640.13	1 965.21		1 965.21
Mano de obra Operarios	403.38	883.40		883.40		538.08	1 178.40		1 178.40	1 280.27	2 803.78		2 803.78
Total mano de obra directa		2 121.78					2 417.32				4 768.99		
COSTOS INDIRECTOS DE FAB													
Gastos de Producción		57.48	3 895.08	3 952.56			56.50	2 870.40	2 926.90		163.24	3 484.92	3 648.16
Gastos de Ventas			684.00	684.00				504.00	504.00			612.00	612.00
Gastos administrativos			2 086.56	2 086.56				1 537.56	1 537.56			1 776.48	1 776.48
Total costos indirectos de fabric		57.48	6 665.64		_		56.50	4 911.96			163.24	5 873.40	
Total costos variables		17 075.60			-		14 729.56				25 494.91		57 300.06
Total costos fijos			6 665.64					4 911.96				5 873.40	17 451.00
Total costos				23 741.24					19 641.52				74 751.06

Fuente: Información de la empresa "Todo un Arte". Elaborado por: Soraya Gómez Para desarrollar esta estructura de costos, se procedió a la observación y medición de cada uno de los recursos que se utilizaron en cada uno de los tres productos que ofrece la empresa y que fueron tomados como base para realizar esta estructura de costos.

Los costos de materia prima directa son identificables y se pueden cuantificar fácilmente.

Los costos de materia prima indirecta son identificables pero no se pueden cuantificar con tanta facilidad, por lo tanto se procedió a controlar mejor el consumo de estos recursos y a medir las proporciones que se usa para cada metro o unidad de elaboración.

La mano de obra directa es un recuso que la empresa lo identifica y cuantifica fácilmente.

Los costos fijos son un recurso que la empresa no consideraba en su estructura de costos y que de ahora en adelante lo considerará y pondrá atención en ellos. Para realizar esta estructura de costos se sumó todos los costos fijos que realizo la empresa en el periodo 2014 y se los repartió a cada producto que fabrica la empresa.

Con la información que nos proporciona esta estructura de costos podemos elaborar una tasa de asignación para los costos indirectos de fabricación, que ayudara a estimar el costo de una propuesta de trabajo que se necesite presupuestar.

Tabla 9. Tasa de Asignación

			PRODI	PRODUCTO A			UC	ГОВ	PRODUCTO C		
			CIFT		17 451,00	CIFT		17 451,00	CIFT		17 451,00
			CIF		6 665,64	CIF		4 911,96	CIF		5 873,40
			PRODUCCIÓN		264,72	PRODUCCIÓN		201,78	PRODUCCIÓN		240,05
Tasa de											
asignación =	Total de CI estimados	=	6 665,64	=	25,18	4 911,96	=	24,34	5 873,40	=	24,47
	Base de aplicación		264,72			201,78			240,05		

Fuente: Contabilidad de Costos (Torres)

Elaborado por: Soraya Gómez

El cálculo de la tasa de asignación se la realizo en base a un minucioso proceso de observación y acumulación de los costos indirectos, este costo se los divide para la base de aplicación que en este caso es el número de unidades producidas al año, en cada uno de los productos fabricados A, B y C.

Esta tasa de asignación de Costos indirectos es utilizada para tomar decisiones tales como cotizaciones, fijación de precios y valoración de inventarios, la forma de emplearla es multiplicar esta tasa de asignación por cada unidad de medida empleada en cada producto producido.

### 2.3.2. Ciclo de producción

El ciclo de producción en la empresa inicia con:



Figura. 8. Ciclo de Producción de la empresa "Todo un Arte" Fuente: Observación del proceso de producción Elaborado por: Soraya Gómez

Entrevista con el cliente.

El gerente propietario de la empresa tiene una entrevista con el cliente en el lugar que se realizara la obra, para convenir en cuanto a la ubicación, diseño y medidas del mueble que solicita. Acto seguido se procede con la entrega de la proforma, para que el cliente acepte o rechace la oferta, en caso de aceptar la propuesta dará lugar al siguiente paso.

Diseño del mueble.

Se procede a diseñar el mueble de acuerdo con el espacio, estilo y requerimientos del cliente.

Toma de medidas.

Luego del diseño se procede a tomar las medidas definitivas correspondientes.

Planillaje para la compra de material.

Con las medidas se elabora el panillaje, que va a la orden de requisición, para proceder a la compra de los tableros prefabricados, cortados, canteados y con borde según se solicite en el planillaje.

Recepción del material y armado del mueble.

El proveedor entrega al taller las partes del mueble listas para su armado, los operarios reciben el material y entregan al maestro que procede con el armado según especificaciones del planillaje.

Colocación de accesorios.

Una vez que está armado el mueble, los operarios se encargaran de colocar los accesorios como son, jaladoras, rieles de cajones, topes para repisas, etc.,

Limpieza y embalaje del mueble

Con la colocación de los accesorios el mueble queda listo para su limpieza y posterior embalaje para el traslado a la obra.

Transporte e instalación del mueble en la obra.

Una camioneta de la empresa lleva el mueble al lugar de destino y se procede a instalarlo y entregarlo finalmente al cliente.

### 2.3.3. Indicadores de producción.

Algunos de los indicadores de producción que le interesan a la empresa para mejorar su productividad se encuentran en la siguiente tabla y se los realizó luego de un minucioso conteo de las variables involucradas.

Tabla 12. Indicadores de producción.

	INDICADORES DE PRODUCCION									
INDICADOR	FORMULA	FORMULA	%							
Indicador de Productividad	Productividad $   = \frac{Recursos  utilizados}{total  de  ventas} $		71%							
Indicador de venta efectiva	$I = \frac{venta\ efectiva}{proformas\ enviadas}$	I = 79/102 = 0.77	77%							
Indicador de efectividad	$I = \frac{\text{\# de contratos entregados a tiempo}}{\text{Total de contratos realizados}}$	I = 70/79 = 0.89	89%							
Indicador de recurso humano	$I = \frac{\text{# de empleados } dados de baja}{\text{# de empleados } contratados}$	I = 8/11 = 0.73	73%							
	_									
Indicador retorno de clientes	$I = \frac{\text{# de clientes que regresan}}{\text{Total de clientes}}$	I = 43/70 = 0.61	61%							

Fuente: Información de la empresa. Elaborado por: Soraya Gómez

La elaboración de los indicadores de producción está en base a los datos proporcionados por la administración de la empresa del año 2014.

El indicador de productividad refleja que, la empresa ha empleado el 71% en recursos para poder generar el total de ventas de 104.493.95.

El indicador de venta efectiva nos demuestra el 77% de las proformas enviadas se concretaron en venta efectiva, o lo que es lo mismo que apenas un 23% de las proformas son rechazadas.

El indicador de efectividad se refiere a que el 89% de contratos fueron entregados en el tiempo estimado, y que un 11% de los contratos tuvo algún retraso en el tiempo de entrega.

El indicador de recurso humano refleja la renuncia o salida de un empleado en un 73% y que apenas el 27% se mantiene en el trabajo.

En el indicador de retornos de clientes se observa que tiene un 61% de clientes que regresan y que han podido captar el 39% de clientes nuevos en el año.

Tabla 9 Registro de Proformas enviadas

PROFORMAS ENVIADAS									
	MUEBLERÍA	"TODO UN ARTE	3.1						
AÑO 2014	PROFORMAS ACEPTADA	PROFORMAS RECHAZADA	TOTAL PROFORMAS						
ENE	****		7						
FEB	* * * * * *	****	12						
MAR	* * * * * *	* * *	10						
ABR	* * * *	*	6						
MAY	*	* * * *	5						
JUN	****	* *	12						
JUL	* * * * * *	*	8						
AGO	*****	*	11						
SEP	****	* *	10						
OCT	* * * * *	*	7						
NOV	* * * *	*	5						
DIC	* * * * *	* *	8						
TOTAL	78	23	101						

Fuente: Información tomada de los registro de la empresa

La tabla muestra el número de proformas mensuales que se enviaron a posibles clientes durante el período del 2014, y se realiza un conteo de cuantas de estas proformas fueron aceptadas y cuantas fueron rechazadas.

Tabla 10. Registro de clientes

LISTA DE CLIENTES											
	MUEBLERÍA "TODO UN ARTE"										
AÑO 2014	CLIENTES NUEVOS										
ENE	* * *	* *	5								
FEB	* * * *	* * *	7								
MAR	*	* * * *	5								
ABR		* * *	3								
MAY		*	1								
JUN	* * *	****	9								
JUL	* * *	* * * *	7								
AGO	* * *	****	9								
SEP	****	* * *	8								
OCT	*	****	6								
NOV	* *	* *	4								
DIC	* *	* * *	5								
<b>TOTAL</b>	27	42	69								

Fuente: Información tomada de los registros de la empresa

La tabla indica el total de clientes atendidos en el período del 2014, de los cuales se cuantifica cuantos son clientes frecuentes y cuantos nuevos.

Tabla 11. Registro de entrada y salida de personal

	LISTA DE ENTRADA Y SALIDA EMPLEADOS										
	ML	EBLERÍA "TOE	OO UN ARTE"								
AÑO 2014			TOTAL EMPLEADOS								
ENE	***	*		5							
FEB			*	4							
MAR			*	3							
ABR				3							
MAY				3							
JUN		*		4							
JUL		*	*	4							
AGO				4							
SEP				4							
OCT			*	3							
NOV		* * * *	**	5							
DIC			**	3							
<b>TOTAL</b>	4	7	8	3							

Fuente: Información tomada de los registros de la empresa

Esta tabla muestra el número de empleados que fueron contratados mensualmente en el transcurso del 2014, y el número de la salida de los empleados de la empresa.

CAPÌTULO III

## 3. Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa "todo un arte"

### 3.1. Análisis de la rentabilidad de los proceso.

En base a los ingresos que se generaron en el año 2014, se pude analizar cuanto aportó cada una de las líneas que se producen en la empresa a la utilidad operacional.

Tabla 13. Rentabilidad de los productos

RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS										
	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTALES	%					
VENTAS	39.707,70	29.258,31	35.527,94	104.493,95	100%					
COSTO VARIABLE	17.075,60	14.729,56	25.494,91	57.300,06	55%					
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	22.632,10	14.528,75	10.033,04	47.193,89	45%					
% DE PARTICIPACIÓN	38%	28%	34%	100%						
COSTOS FIJOS TOTALES	17.451,00	17.451,00	17.451,00		17%					
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	6.631,38	4.886,28	5.933,34	17.451,00	17%					
UTILIDAD OPERACIONAL	16.000,72	9.642,47	4.099,70	29.742,89	28%					

Fuente: Información tomada de la base de datos de la Empresa

Elaborado por: Soraya Gómez

En el producto A se puede observar que tiene una participación sobre las ventas totales del 38% y que sus costos variables representan el 43% respecto a sus ventas, lo que hace que tenga una contribución marginal del 57%. Luego de la asignación de los costos fijos según su participación le queda una utilidad operacional del 40%. Lo que demuestra que es el producto A tiene una satisfactoria contribución a la utilidad operacional.

El producto B representa el 28% del total de las ventas, sus costos variables ocupan un 50% de sus ventas y al restar los costos fijos asignados queda como utilidad operacional el 33% con respecto a sus ventas.

En el producto C se observa un alto porcentaje de costos variables 72%, genera un margen de contribución del 28% y al asignar los costos fijos nos resulta una rentabilidad baja del 12%. En este caso se debe analizar un reajuste en el precio de ventas o estudiar la posibilidad de reducir el costos variables sin que por eso el producto disminuya su calidad, incluso se puede considerar dejar de producir ese producto para invertir más tiempo y recursos a los productos que generan mejor rentabilidad.

### 3.2. Análisis de las relaciones del costo - volumen - utilidad

Determinados los costos fijos, variables y el precio de venta de las productos que fabrica la empresa, se puede realizar un análisis entre la relación costo – volumen – utilidad que servirá a la empresa como herramienta para establecer cuáles deberán ser sus ventas

mínimas para no incurrir en perdidas, o cuanto más debe vender para llegar a la utilidad deseada por la gerencia.

Tabla 14. Contribución marginal por productos

MEZCLA DE LA CONTRIBUCION MARGINAL POR PRODUCTOS									
	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTALES					
PRECIO DE VENTAS	150,00	145,00	148,00	443,00					
COSTOS VARIABLES	64,50	73,00	106,21	243,71					
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	85,50	72,00	41,79	199,29					
% DE PARTICIPACIÓN	38%	28%	34%	100%					
MARGEN DE CONT. PONDERADO	32,49	20,16	14,21	66,86					
COSTOS FIJOS TOTALES	17.451,00								
PUNTO DE EQUILIBRIO =	17.451,00	261,01							
	66,86								
UNIDADES POR PORCENTAJE DE PART.									
PRODUCTO A	99,18								
PRODUCTO B	73,08								
PRODUCTO C	88,74								
TOTAL UNIDADES	261,01								
	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTALES	%				
VENTAS	14.877,46	10.596,93	13.133,93	38.608,31	100%				
COSTO VARIABLE	6.397,31	5.335,01	9.425,37	21.157,68	55%				
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	8.480,15	5.261,92	3.708,56	17.450,63	45%				
% DE PARTICIPACIÓN	38%	28%	34%	100%					
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	6.631,38	4.886,28	5.936,55						
UT. OPERACIONAL	1.848,77	375,64	(2.227,99)						

Fuente: Información tomada de la base de datos de la Empresa Elaborado por: Soraya Gómez

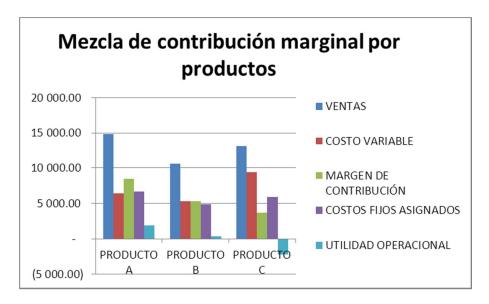


Figura: 10. Mezcla de contribución marginal por productos Fuente: Información tomada de los registros de la empresa

Elaborado por: Soraya Gómez

La grafica muestra que el producto A es el de mayor venta, así como también el que mayor utilidad genera, el producto C por el contrario refleja un buen nivel de ventas pero un elevado costo variable lo que no le permite tener un margen de contribución favorable para cubrir sus costos fijos asignados.

### 3.3. Fijación de precios

La política de la empresa para la fijación de los precios, se la determinaba en base a los costos de su materia prima y mano de obra directa, la suma de estos costos más un margen de utilidad de alrededor del 35% es el precio que se fijaba al producto.

Pero es determinante para la empresa la orientación o el referente de los precios de los competidores, para mantenerse al mismo nivel o disponer de un precio menor que puede atraer al cliente.

### 3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Con las variables del modelo costo – volumen – utilidad se puede realizó algunos supuestos para establecer que sucede con la utilidad si cambia alguna variable, partiendo siempre del supuesto que las demás variables se mantienen igual.

Si comparamos lo real con un supuesto aumento de ventas, se podrá observar la reacción que provoca en la utilidad operacional de la empresa, este análisis se llama palanca de operación y riesgo del negocio, el que nos demuestra que un cambio mayor expresado en porcentaje de la cantidad de ventas, resultara en un cambio mayor expresado en porcentaje

de las utilidades. Si el margen de contribución excede a los costos fijos se afirma que la empresa tiene un apalancamiento positivo de operación.

Tabla 15. Palanca de operación y riesgo del negocio

	REAL	SUPUESTO	CAMBIO EN %
VENTAS	104 493,95	145 000,00	27,94%
COSTO VARIABLE	57 300,15	79 511,99	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	47 193,80	65 488,01	
COSTOS FIJOS	17 541,36	17 541,36	
UTILIDAD OPERACIONAL	29 652,44	47 946,65	38,16%
EFECTO PALANCA DE OPERACIÓN			
% CAMBIO UT. OP	38,16%	1,37	
% CAMBIO DE VTAS.	27,94%		

Fuente: Información de la estructura de costos de la empresa

Elaborado por: Soraya Gómez

Con este supuesto aumento de ventas expresado en porcentaje se puede afirmar que por cada 1% que suba o bajen las ventas se afectara en 1.37 puntos la utilidad de operación.

Ahora se analizara el modelo costo – volumen – utilidad y el flujo de efectivo.

Si la empresa desea saber cuál es el mínimo de unidades a vender para alcanzar su punto de equilibrio de efectivo se realiza lo siguiente.

Tabla 16. Flujo de efectivo

	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTALES
Venta al año	39.707,70	29.258,31	35.527,94	104.493,95
Porcentaje de ventas totales	0,38	0,28	0,34	
Costo variable unitario	64,50	73,00	106,21	
Precio de venta	150,00	145,00	148,00	
producción del año	264,72	201,78	240,05	
Margen de contrib. Unit	85,50	72,00	41,79	
COSTO FIJO ANUAL	6.665,72	4.911,58	5.964,06	17.541,36

MODELO CVU Y FLUJO DE E	FECTIVO				
			PRODUTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
COSTO VARIABLE UNIT.			64,50	73,00	106,21
COSTO FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
PRECIO DE VENTA			150,00	145,00	148,00
PE	CF/(PV-CVU)	6 665,72	77,97	68,21	142,70
		(150-64.5)			
VENTAS		(77.97 X 150)	11 694,90	9 891,06	21 119,47
COSTOS VARIABLES			5 029,19	4 979,48	15 155,41
COSTOS FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
FLUJO DE EFECTIVO			-	-	-

Fuete: Información de la estructura de costo de la empresa

Para el producto A se necesita vender 77.97 unidades a \$ 150 para que pueda cubrir el total de los costos fijos y variables. Este será su punto de equilibrio en donde no genera ni perdida ni ganancia. Lo mismo sucederá con los dos productos más.

Por otro lado, si la administración de la empresa deseara generar una utilidad de operación de \$ 5500 por cada línea de producto, deberá calcular cuántas unidades más debe vender, para lo que se realizara el siguiente cálculo:

Tabla 17. Utilidad deseada

UTILIDAD DESEADA	5 500,00				
			PRODUTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
COSTO VARIABLE UNIT.			64,50	73,00	106,21
COSTO FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
PRECIO DE VENTA			150,00	145,00	148,00
X = CF + UT. DESEADA/PV - CV		(6665.72+5500)	142,30	144,60	274,29
X = CF + U1. DESEADA/PV - CV		(150-64.5)			
VENTAS		(142.30 X 150)	21 344,58	20 967,09	40 595,64
COSTOS VARIABLES			9 178,86	10 555,51	29 131,58
COSTOS FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
FLUJO DE EFECTIVO			5 500,00	5 500,00	5 500,00

Fuete: Información de la estructura de costo de la empresa

Elaborado por: Soraya Gómez

Por lo tanto la empresa deberá vender del producto A 142.30 un. Del producto B 144.60 un. Y del producto C 274.29 un. Para alcanzar un flujo de efectivo de \$ 5500 por cada línea de producto que elabora, generando un gran total de \$ 16.500.

Si le incluimos un factor importante que es la obligación fiscal a pagar, el cálculo se procederá de la siguiente manera.

Tabla 18. Utilidad deseada después de impuestos

UT. DESP. DE IMP	5 500,00				
IMPUESTO	0,23				
			PRODUTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
COSTO VARIABLE UNIT.			64,50	73,00	106,21
COSTO FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
PRECIO DE VENTA			150,00	145,00	148,00
			PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C
X = CF + (UT. DESP. IMP / (1-t))		6665.72+(5500/(1-0.23))	161,50	167,42	313,63
(PV - C V)		(150 - 64.50)			
VENTAS		(161.50 x 150)	24 225,00	24 275,90	46 417,24
COSTOS VARIABLES			10 417,53	12 221,27	33 309,18
COSTOS FIJOS			6 665,72	4 911,58	5 964,06
MARGEN DE CONT ANT IMP			7 141,75	7 143,05	7 144,00
IMPUESTO 23%	•		1 642,60	1 642,90	1 643,12
UTILIDAD NETA			5 499, 15	5 500,15	5 500,88

Fuete: Información de la estructura de costo de la empresa

Elaborado por: Soraya Gómez

### **CONCLUSIONES**

Las herramientas administrativas para la toma de decisiones responden a la necesidad de un mundo actual con administradores modernos, prestos a descubrir e implementar nuevas formas de administrar, que ayuden a diseñar estrategias que lo mantengan competitivo.

La elaboración del presente trabajo ofrece a la empresa "Todo un Arte" herramientas y teorías administrativas modernas que le proporciona información acerca de cómo está funcionando un determinado proceso o sistema, permitiendo desarrollar acciones oportunas que incrementen sus niveles de productividad y competitividad.

Con la realización del presente trabajo se orienta a cambiar el enfoque incorrecto de acumulación de los costos por un adecuado sistema de costeo, basado en una información oportuna y fidedigna, con la aplicación de algunas herramientas administrativas que facilite la planeación que encamine al mejoramiento continuo.

En la empresa se diseñó una estructura de costos que ayuda a determinar la manera en que los costos se acumulan en el proceso de producción, separando los costos fijos de los variables y cuantificando cada uno de ellos, para cargándolos a cada una de las líneas de producción que opera la empresa, de esta forma se determina el costo real del producto. También se logró determinar que el conocimiento de los costos no debe servir únicamente para establecer el costo de ventas y la valoración de los inventarios, sino que es una herramienta para identificar problemas u oportunidades que logren que los administradores tomen mejores y oportunas decisiones.

Con la aplicación de herramientas administrativas en la empresa es factible la simulación de cambios que se pudieran producir por factores internos o externos en la empresa y medir los efectos que producen, a fin de incorporar alguna de las estrategias que menciona el presente trabajo, convirtiéndose en una herramienta útil para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa "Todo un arte" mejorar en la recopilación de la información en las hojas de costos, implementando un adecuado control en el manejo de dichas hoja, para que se detalle con mayor precisión los materiales y mano de obra que se carga al producto en el momento y en la forma adecuada. Así como usar la estructura de costos para determinar el costo real, en cada una de las líneas que fabrica la empresa.

Analizar de forma periódica la información de los costos, utilizando las diferentes herramientas administrativas, como el modelo de costo – volumen – utilidad para calcular las posibles variaciones en alguno de los elementos del costo y evaluar el efecto que produce en el rendimiento de la empresa, además de poder utilizar el modelo para determinar cuánto requiere vender de determinada línea de productos para obtener la utilidad deseada por la administración.

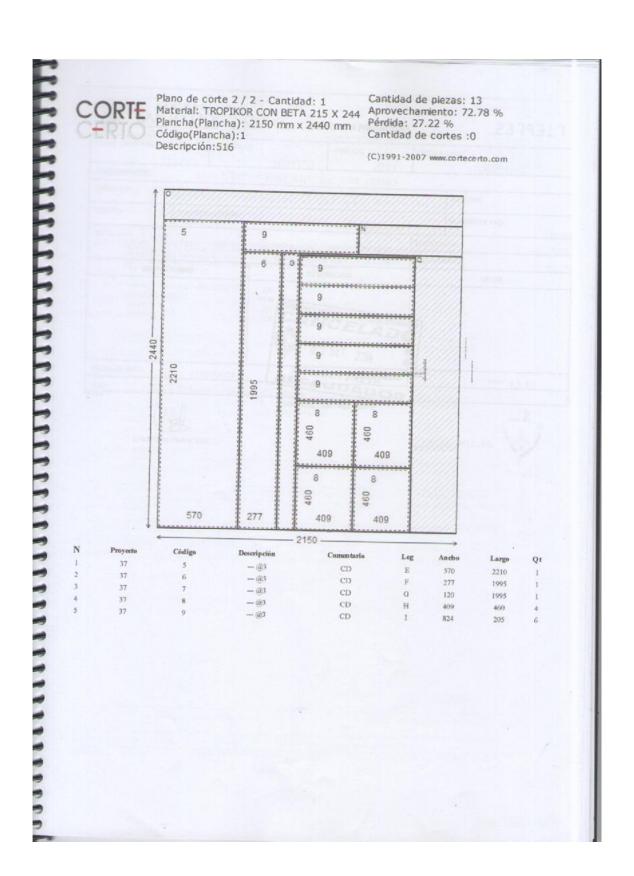
Otra recomendación a la empresa, en vista de que su producción es bajo órdenes específicas de trabajo, es usar la tasa predeterminada que se calculó en el presente trabajo para el control de sus costos indirectos de fabricación con los que puede preformar futuras órdenes de trabajo con más precisión.

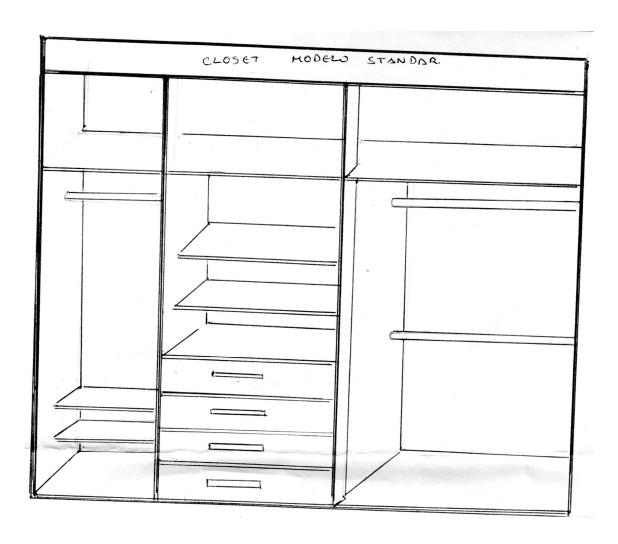
También se le recomienda crear un presupuesto para el marketing y publicidad, ya que en la actualidad no dispone, para que pueda captar nuevos clientes, y dar mayor competitividad a la empresa.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aldo, T. S. (2002). Contabilidad de Cosos (primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PRENTICE HALL.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. En J. Fleitman, Evaluación integral para implantar modelos de calidad (Primera ed., pág. 96). Mexico DF: Editorial Pax México.
- Flores, J. G. (2004). Sistema de costeo (Primera edición ed.). Bogota: Jorge Tadeo Lozano.
- Horngren, CH., Datar, S., Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial.*México: Pearson Prentice Hall.
- Izquierdo, S. V. (2007). *Contabilidada Administrativa 2* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanchez, O. D. (agosto de 2006). *Indicadores de productividad*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de https://books.google.com.ec/books?id=U6zb1xg1EJQC&pg=PA15&dq=indicadores+d e+produccion&hl=es&sa=X&ei=\_KLnVOfNGIPesASBgYLwDQ&ved=0CBsQ6AEwAA #v=onepage&q=indicadores%20de%20produccion&f=false
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Person Educación.
- Van Honer, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). Fundamentos de administración financiera (Undécima ed.). México: Person Educación.

### **ANEXOS**





### MUEBLERIA "TODO UN ARTE"

Av. Chone Km. 1 # 312 y Argentina Teléfonos: 0227-62996 cel: 098-4022299

NOMBRE:

Greis N

DIRECCION:

Urb. Los Rosales

TELEFONOS:

XXXXXXXXX

FECHA:

Santo Domingo, 05 d marzo del 2015

PROFORMA № XXXX

CANT.	MEDIDAS	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
7.5	ml	Mueble de cocina tipo Americano	145.00	1 087.50
	ml	Closet dormitorio principal	150.00	450.00
		CARACTERISTICAS		-
		Fabricado en melaminico RH con borde canto duro,		-
		jaladoras de acero inoxidable y bisagras hidráulicas		
		Januarias de deste internadare y arraginas internadares		-
				-
		The second secon		-
				-
				-
				-
				-
				-
-				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
		The second secon		-
		THE RESERVE AND ASSESSED TO SERVE AS A SECOND OF THE RESERVE AS A SECOND OF		
				-
				-
				-
				-
	OS NO INCLU OS VIGENTES	YEN IVA TOTAL \$ 5 POR 60 DIAS A PARTIR		1 537.5

### **Evo-Design**

### PROFORMA

Cambiando tu vida	Nº de Proforma	11022015-1-A
3000 (Anolin) (4 5 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1 6 1	Fecha de factura: RUC:	February 11, 2015
Av. Abraham Calazacon Diagonal a la nueva Catedral	Facturar a:	Soraya Gomez
22762356 - 0997160386	Dirección:	Alvan Alvsarin y Rio Cajones
vodesign@gvodesign-ec.com	Teléfono:	022763996
	Correo electrónico:	

Descripción	Unidades	Costo	por unidad		Importe
opcion 1					
cocina completa	1	\$	1.423,00	\$	1.423,00
	0	\$		\$	
opcion 2				5	
cocina bastidor solo en la parte inferior	1	\$	1.176,00	\$	1.176,00
				\$	
				\$	
closet sistema completo	1	\$	889,00	\$	889,00
				\$	
closet sistema bastidor	1	\$	735,00	\$	735,00
				\$	
				\$	
uertas tamboradas lacadas color a escoger	6	\$	200,00	\$	1.200,00
o incluye cerradura				\$	
				\$	
				\$	
				\$	
				\$	
				\$	
				\$	
				S	
				S	
				\$	tide to
				\$	316
				\$	
				\$	
				\$	
compress no realize singue tipe de instalact					
empresa no realiza ningun tipo de instalacion	electrica			\$	5.423,00
o incluye acabados en Granito o Gypsum			mpuestas	\$	0,12
orma de Pago 75% a la firma de contrato 25% a E empo de Entrega 30 dias laborables	Intrega	Impuesto	de ventas	\$	650,76
		Ingres	recibido		
			TOTAL :	5	6.073,76

Proforma valida 15 dias

Muchas gracias por su interés!

Display/Input Page							
	275.7			PV	4.9		
	11.75	sni	av)	Inn	TT 9	-73	œ

http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/Frequency?&B.

#### Frecuencias

### Tabla

Código CIIU4 - División (2 Digitos)

### CEPAL/CELADE Redatam+SP 2/24/2015

Base de datos

Establecimientos Econômicos

Filtro

ESTAB.CODIGOSUB=1

Área Geográfica

Selection\PROVIN\_23.sel

Título

Código CIIU4 - División (2 Dígitos)

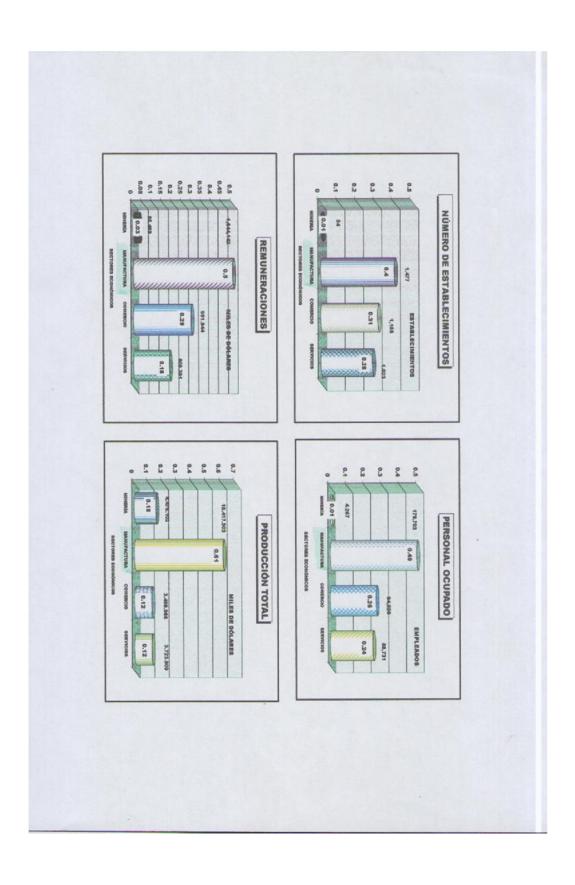
Frecuencia

de Código CIIU4 - División (2 Dígitos)

AREA # 23 SANTO DOMINGO

Código CIIU4 - División (2 Dígitos)	Casos	%	Acumulado %
Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.	2,019	12.92	12.92
Silvicultura y extracción de madera.	6	0.04	12.96
Pesca y aculcultura.	12	0.08	13.03
Extracción de petróleo crudo y gas natural.	1	0.01	13.04
Extracción de minerales metal/feros.	4	0.03	13.06
Explotación de otras minas y canteras.	4	0.03	13.09
Elaboración de productos alimenticios.	150	0.96	14.05
Elaboración de bebidas.	15	0.10	14.14
Fabricación de productos textiles.	55	0.35	14.50
Fabricación de prendas de vestir.	266	1.70	16.20
Fabricación de cueros y productos conexos.	5	0.03	16.23
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y	83	0.53	16.76
Fabricación de papel y de productos de papel.	5	0.03	16.79
Impresión y reproducción de grabaciones.	44	0.28	17.08
Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.	1	0.01	17.08
Fabricación de substancias y productos químicos.	6	0.04	17.12
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	2	0.01	17.13
Fabricación de productos de caucho y plástico.	10	0.06	17.20
Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	39	0.25	17.45
Fabricación de metales comunes.	10	0.06	17.51
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.	94	0.60	18.11
Fabricación de equipo eléctrico.	4	0.03	18.14
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	12	0.08	18.21
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	17	0.11	18.32
Fabricación de otros tipos de equipos de transporte.	11	0.07	18.39
Fabricación de muebles,	93	0.59	18.99
Otras industrias manufactureras.	27	0.17	19.16
Reparación e instalación de maquinaria y equipo.	73	0.47	19.63
Suministro de electrícidad, gas, vapor y aire acondicionado.	5	0.03	19.66
Captación, tratamiento y distribución de agua.	3	0.02	19.68
Evacuación de aguas residuales.	1	0.01	19.69
Recolección, tratamiento y eliminación de desechos, recuperación de materiales.	3	0.02	19.70

24/02/2015 11:03







### **ACUERDO INTERMINISTERIAL No. 2010-1151**

### LOS MINISTERIOS DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD Y DE FINANZAS

### **CONSIDERANDO:**

Que en sesión de 28 de octubre de 2010, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, aprobó el informe técnico - económico No. 2010-1082 de 11 de octubre de 2010; y,

En ejercicio de las facultades establecidas en el Art. 13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial No. 446 de 29 de mayo de 1986, el Acuerdo Ministerial No. 283, de 22 de septiembre de 1994 y el Acuerdo Ministerial No. 09-416 de 17 de noviembre de 2009.

### **ACUERDAN:**

Artículo Único.- Conceder los beneficios vigentes del Art. 9 y 11 de la Ley de Fomento Artesanal, a: A YALA ORTIZ JOSE ANTONIO, con Cédula de Ciudadanía No. 170995160-0 quien ejerce personalmente la actividad de Ebanistería en el taller de su propiedad, denominado TODO UN ARTE, ubicado en: Av. Chone 312, en la parroquia BOMBOLÍ del cantón SANTO DOMINGO, provincia de SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

REGÍSTRESE y COMUNÍQUESE.-

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, 28 de octubre de 2010

Dr. Fernando Landázuri

DELEGADO DEL MINISTERIO

INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDA

Econ. Wilson Torres

GADO DEL MINISTERIO DE

**FINANZAS** 



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC:

1709951600001

NOMBRE COMERCIAL:

APELLIDOS Y NOMBRES: AYALA ORTIZ JOSE ANTONIO

CLASE CONTRIBUYENTE:

TODO UN ARTE OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

MIPRO

NUMERO: 2010-1151

FEC. NACIMIENTO:

02/06/1970

FEC. ACTUALIZACION:

25/08/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES:

FEC. INSCRIPCION:

19/01/2010

FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

19/01/2010

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA.

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia; BOMBOLI Calle: VIA CHONE KM. 1 Número: S/N Intersección: ARGENTINA Referencia: COOPERATIVA LAS PALMAS JUNTO AL SINDICATO DE CHOFERES Teléfono: 022762996 Email: joseantonio.sms@hotmail.com DOMICILIO ESPECIAL:

### **OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los limites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

ABIERTOS:

JURISDICCION:

\ REGIONAL NORTE\ SANTO DOMINGO DE LOS

CERRADOS:

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

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

Usuario: PXZM010611

Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 25/08/2014 13:35:41

www.SRi.gob.ec

CLAVE CATASTRAL	Nº DETÍTULO		PERÍODO	CÉDULA o R.U.C.	
	151288	2827732	2014	1 170995	1600
CONTRIBUYENTE	AYALA ORTI	Z JOSE ANTON	O CIU:169183	7 9 9	
DIRECCIÓN	181288 Patente: 151065	8 Dirección VIA CHO	WE NID SIN, ARGENT	INA Ref. DODP.	
CÓDIGO	CONCEPTO o RUBRO		IMPUESTO D	E PATENTES	120
FALMAB	181268 Feberte 1510568 Otrecck CALLE VIA CHONE KM. TV. ARDE	PATRIA JUNTO AL SINEMES	ATO DE CHOPESES	Section of the last section	HOLGE
TRESOCIAL	ONALES Raron Social TODO UN TROS ESTABLE CIMIENTOS LA IDIGO RUBROS 282	HER CHICAGO TO TO SOUTH THE STATE	RIPCIÓN	VALOR	01/09/
IMPLIES	TO PATENTE	9.97 GOBIERNO M	UNICIDAL DE	1	
INTERE RECARI		01	SEI. 2014	糖	
INTERE		01	SET. 2014	類	* 13 15
FECHA DE PAGO:	50	01		類	* 13,15



### CALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL Nro. 112161

78874

### PERSONAL E INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 5210 presentada el 27/J UL/2012 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad con los Arts. 2 literal b), y 15 de la Ley de Defensa del Artesano y Art, 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes.

### RESUELVE

Conceder el CERTIFICADO DE CALIFICACIÓN ARTESANAL AUTONOMO, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 550 de la COOTAD; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

### AYALA ORTIZ JOSE ANTONIO CC# 1709951600

RAMA ARTESANAL: RAZÓN SOCIAL:

DIRECCIÓN TALLER:

DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:

CAPITAL INVERTIDO \$: FECHA DE TITULACIÓN:

FECHA DE EXPEDICIÓN:

FECHA DE CADUCIDAD:

CARPINTERIA DE CONSTRUCCIONES MUEBLERIA TODO UN ARTE

AV. CHONE 312 Y ARGENTINA (SANTO DOMINGO)

\$8,660.00

27/JULIO/2012

27/JULIO/2013

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

REGISTINADO:

Lic. Luis Quishpt Vélez PRESIDENTE DE LA JNDA

Dr. Oswaldo Toledo Romo SECRETÁRIO GENERAL OWN. N. D.A.

Sr Lenin Barba Galarza DIRECTOR TECNICO NACIONAL (E)

JNDA

ADNU

NDA

JNDA

ADNC.

**NDA**