



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de METAL ROMASA MUEBLES del cantón Gonzanamá, provincia de Loja, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACION

AUTOR: Pérez Cumbicos, Liliana Marisol

DIRECTOR: Pérez Jaramillo, Ronald Marcos, Mba.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mba

Ronald Marcos Pérez Jaramillo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

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 METAL ROMASA MUEBLES del cantón Gonzanamá, provincia de Loja, 2014”, realizado por: Pérez Cumbicos Liliana Marisol, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Guayaquil, mayo del 2015

f).

Mba. Ronald Marcos Pérez Jaramillo.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Liliana Marisol Pérez Cumbicos, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de METAL ROMASA MUEBLES del cantón Gonzanamá, provincia de Loja, 2014”, siendo el Mba. Ronald Marcos Pérez Jaramillo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f

Autora: Liliana Marisol Pérez Cumbicos

Cédula: 1104953862

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por darme la vida salud y permitirme llegar hasta donde me encuentro, a mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos, por pensar siempre en darme la mejor herencia que son mis estudios, a mis hermanos por su apoyo y cariño, a mi abuelita por su paciencia y amor, a mi esposo por alentarme y darme su apoyo para seguir adelante en busca de mis sueños, por ir siempre juntos enfrentando las adversidades, este trabajo se lo dedico a todos ellos quienes son mi mayor inspiración para superarme cada día.

Liliana Marisol Pérez Cumbicos.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa tan importante en mi vida, son tantas las personas a la que les estoy inmensamente agradecida por formar parte de mi desarrollo personal y profesional, expreso mi agradecimiento primeramente a Dios, a la Santísima Virgen del Cisne, por regalarme el don de la vida, por la salud, por mi trabajo, por permitirme llegar a culminar con éxito mis estudios, por darme su bendición en todo momento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, y a cada uno de mis maestros por brindarme la oportunidad de prepararme profesionalmente en esta prestigiosa universidad, por compartir su conocimientos y hacer de mí una profesional de éxito con ética y valores.

A mi Director de tesis el MBA. Ronald Marcos Pérez Jaramillo, a quien le expreso mi agradecimiento por su paciencia, dedicación y tiempo a lo largo del desarrollo de mi tesis.

A mis padres Juana y Abel por ser el apoyo más grande e incondicional a lo largo de mis estudios, por ser mi ejemplo a seguir por enseñarme a enfrentar cada situación de la vida, por sembrar en mi valores tan importantes, los mismos que me han servido para llegar a cumplir mis metas

A mi esposo Vicente por todo su apoyo para que siga superándome día a día, por alentarme a seguir adelante, por enfrentar juntos cada situación y estar siempre a mi lado.

A mis hermanos Deisy, Luis y Maribel por todo su apoyo que siempre me han dado, por su cariño, por ser mis amigos.

A mis amigos y compañeros de trabajo por compartir su conocimientos y experiencias conmigo.

Liliana Pérez

ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I	5
1.- Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.....	6
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	7
1.1.2 Justo a tiempo.	9
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	12
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	13
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	14
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	15
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	16
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.	18
1.3.1 Sistemas de costeo.	18
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	19
1.3.3 Punto de equilibrio.....	20
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	21
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	22
CAPITULO II	24
2. Análisis situacional de la empresa.....	25
2.1 Filosofía institucional	25
2.1.1 Antecedentes institucionales.	25
2.1.2 Misión, visión y objetivos.	27
2.2 Estructura administrativa y funcional.	28

2.3	Análisis de competitividad.	29
2.3.1	Matriz de análisis de competencia.	30
2.3.2	Matriz FODA.....	32
2.4.	Análisis de costos de producción y venta.	33
2.4.1	Estructura de costos.....	34
2.4.2	Ciclo de producción.....	35
2.4.3	Indicadores de producción.....	36
CAPITULO III	39
3.	Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa	40
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos	40
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	43
3.3	Fijación de precios	47
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad.....	49
CONCLUSIONES GENERALES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	54
ANEXO 1.	55
ANEXO 2.	57
ANEXO 3:	58
ANEXO 4:	60
ANEXO 5:	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores a considerar para ser competitivos.	7
Tabla 2: Diferencias entre sistema tradicional y justo a tiempo.	11
Tabla N° 3: Recursos de la empresa	26
Tabla N° 4: Matriz de Análisis de la Competencia.....	31
Tabla N° 5: Análisis FODA.....	33
Tabla N° 6: Análisis de costos empresa Metal Romasa Muebles (Mensual)	33
Tabla N° 7: Estructura de costos de la empresa Metal Romasa.....	34
Tabla N° 8 Objetivo 1: Incrementar en un 20% el nivel de ventas durante el año 2014.....	36
Tabla N° 9 Objetivo 2: Mejorar la calidad de los muebles en un 10%	37
Tabla N° 10 Objetivo 3: Mejorar en un 20% el tiempo de entrega de pedidos	37
Tabla N° 11 Estado de situación inicial	40
TABLA N° 12 PASO 1	40
TABLA N° 13 PASO 2.....	40
Tabla N° 14 Paso 3.....	41
Tabla N° 15 Paso 4.....	41
Tabla N° 16 Paso 5.....	41
Tabla N° 17 Estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución.....	42
Tabla N° 18 Estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución.....	42
Tabla N° 19 Resultados bajo el enfoque de margen de contribución	43
Tabla N° 20 Estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución.....	43
Tabla N° 21 Presupuesto mensual.....	44
Tabla N° 22 PRESUSPUESTO ANUAL.....	44
Tabla N° 23: Incremento del 20% en ventas del producto cama.	45
Tabla N° 24: Incremento del 20% en las ventas en el producto puerta	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama de la Empresa	28
Gráfico N° 2: Organigrama Funcional	28
Gráfico N° 3: Análisis de competitividad de la empresa	29
Gráfico N° 4: Ciclo de producción de Metal Romasa.....	35
Gráfico N° 5: Punto de equilibrio de los productos	45
Gráfico N° 6 Punto de equilibrio del producto cama	46
Gráfico N° 7 Punto de equilibrio del producto cama	47

RESUMEN

El trabajo de investigación denominado “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de METAL ROMASA MUEBLES de la ciudad de Loja, cantón Gonzanamá 2014”, tiene como objetivo principal analizar la herramientas administrativas- financieras que la empresa utiliza, luego realizar una propuesta que le permita tomar decisiones en base a una información confiable y así mejorar la administración de la organización.

En la investigación se utilizaron distintos métodos, como: el método descriptivo, el mismo que se utilizó para analizar y describir el marco teórico; el método sintético, el cual facilito el análisis de información obtenida; el método estadístico que hizo posible la organización de los datos.

Dentro de los resultados obtenidos, se puede señalar que la empresa posee una ventaja competitiva sobre la competencia del sector, además, se observa que productos similares de otras provincias pueden limitar las ventas y utilidades de la empresa, por otro lado, los administradores no llevan un proceso administrativo formal, por lo que se recomienda tomar las medidas necesarias para ser más eficientes.

Palabras clave: herramientas, toma de decisiones, costos, procesos, análisis

ABSTRACT

The research work called analysis of administrative tools - financial decision making short-term and application in the company of the city of Loja, Gonzanamá canton METAL ROMASA furniture for 2014 ", has as main objective to analyze the tools administrative-financial the company uses, then make a proposal that allows you to make decisions based on reliable information and thus improve the administration of the organization.

In research we used different methods, such as: the descriptive method, which is used to analyze and describe the theoretical framework; the synthetic method, which facilitated the analysis of information obtained; the statistical method that made possible the Organization of data.

Within the results obtained, it can be said that the company has a competitive advantage over the competition in the sector, moreover, notes that similar products from other provinces may limit the sales and profits of the company, on the other hand, administrators do not have a formal administrative process, so it is recommended to take the necessary steps to become more efficient.

Keywords: decision making, costs, processes, analysis, tools

INTRODUCCION

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la titulación de Contabilidad y Auditoría, ha propuesto el programa de investigación con el tema: “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo, estudio que tuvo como objetivos específicos distinguir las corrientes administrativas actuales, examinar las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones de las empresas, realizar un diagnóstico administrativo y financiero de la empresa Metal Romasa Muebles y así establecer una propuesta adecuada para una buena gestión administrativa.

El estudio de la gestión administrativa ha sido analizado por varios autores, no cabe duda que la eficiencia y eficacia de las empresas depende en gran forma de un buen proceso en la toma de decisiones, y para ello se debe considerar la oportuna y confiable información que deben proporcionar los departamentos o áreas correspondientes.

Por lo tanto, para la universidad, para la titulación de Contabilidad y Auditoría, para los egresados, administradores o propietarios de las empresas investigadas y para la sociedad en general, el estudio constituye un aporte importante para mejorar la gestión administrativa y financieras de las empresas, al establecer estrategias que permitan a los administradores tomar mejores decisiones y así ofertar productos y servicios a la comunidad de calidad.

En la investigación se utilizaron distintos métodos, como: el método descriptivo, el mismo que se utilizó para analizar y describir el marco teórico; el método sintético, el cual facilitó el análisis de información obtenida; el método estadístico que hizo posible la organización de los datos.

En la realización del trabajo se presentaron algunos inconvenientes como por ejemplo la no disponibilidad de información respecto a los costos, no tenían definido aspectos como la misión, visión y objetivos, pero, fue necesario poner en práctica los conocimientos obtenidos en el aula y ayudar a los administradores a formalizar o llevar de una mejor forma la administración de la empresa.

En lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, se puede señalar que en cuanto a distinguir las corrientes administrativas actuales, fue posible hacerlo al aplicar el método descriptivo, el mismo que permitió la recolección e interpretación bibliográfica para la elaboración del marco teórico; para el objetivo de examinar las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones de la empresa fue necesario recurrir a la empresa para

solicitar la información correspondiente y finalmente en lo que respecta al objetivo de realizar una propuesta administrativa-financiera se puede señalar que con la información obtenida tanto del marco teórico como de la gestión administrativa y financiera de la empresa se ha establecido un marco referencial para mejorar los procesos de la organización.

La investigación comprende los siguientes capítulos o partes:

En el capítulo I, se hace referencia a los aspectos teóricos sobre la filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

El capítulo II, realiza un análisis situacional de la empresa, se conoce la misión, visión, objetivos, estructura administrativa y funcional, así como también se identifican los procesos administrativos y financieros que se realizan, y.

El capítulo III, se realiza una propuesta administrativa a través del análisis de la rentabilidad de los productos, del análisis costo- volumen- utilidad, y finalmente se determina el precio y las utilidades.

En definitiva, la investigación realizada constituye un aporte valioso para tanto para las empresas, para la universidad y para los egresados, por cuanto se permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la etapa de formación y ponerlos al servicio de las empresas y por ende a la sociedad.

Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la investigación.

CAPITULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

A lo largo de la historia, la forma de administrar de una empresa u organización ha ido cambiando, estos cambios se han dado ante los variados escenarios de los mercados, por el surgimiento de nuevas empresas con visiones modernistas, por los cada vez más exigentes consumidores y lógicamente por mantener los clientes leales a los bienes o servicios ofertados.

Hoy en día, se habla de un papel protagónico de la globalización, el comercio entre empresas y países, por lo tanto, la competencia es más exigente, lo que conlleva a aplicar estrategias de mercado que posibiliten cierta permanencia o estabilidad a largo plazo.

Con respecto a las nuevas filosofías administrativas, Gutiérrez (2005), dice:

Levantar la vista y verse en el horizonte de futuro es un reto fundamental que se tiene en estos tiempos, por lo tanto, es posible afirmar que, en la actualidad es inevitable profundizar en prácticas directivas, metodologías y estrategias que ayuden a impactar la cultura organizacional, para mejorar la misión y visión de las organizaciones, así como para mejorar su estructura y su estrategia, renovar sistemas, rediseñar y mejorar procesos, reenfocar y revisar lo que se quiere hacer y lo que al final de cuentas se hace. (p. 5)

Por otro lado, Ramírez (2008), manifiesta que:

La competitividad más el proceso de globalización, son factores que han incidido en la forma de administración de las empresas, para el autor es necesario cambiar u organizar la información que proporcionan los sistemas de costos y la contabilidad administrativa. Estos cambios irreversibles, se centran en los siguientes factores. (p. 3)

Como se puede observar en la tabla 1, el enfoque que debe tener la empresa hacia la calidad es fundamental para ser competitivo en el mercado, factores como la innovación, costos bajos, entrega a tiempo del producto son claves para potencializar a la empresa a través de una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 1: Factores a considerar para ser competitivos.

Control total de la calidad	Orientación hacia los clientes	El tiempo como factor clave
El recurso humano debe mejorar continuamente	Escuchar a los clientes	Variable más relevante para la toma de decisiones
Control total de la calidad	Orientación hacia los clientes	El tiempo como factor clave
Liderazgo en los costos	Satisfacción total	Aumentar la liquidez a través de eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida
Debe tener una cultura de calidad total	El cliente determina si el producto le proporciona valor	La rentabilidad provoca costos financieros
Uniformar la calidad de servicio	Eliminar procesos que no generan valor agregado al cliente	Minimizar el tiempo en diseñar, producir, vender y cobrar.

Fuente: Ramírez D. (2008, pag. 3), Contabilidad Administrativa
 Elaboración: Autora

Con todo lo señalado, al respecto Rodríguez, (2006), señala que:

Es necesario que los administradores, gerentes, o directivos de las empresas, inspiren en sus empleados una adhesión al cambio, a ser más productivos, a convertirse en verdaderos aportes en el cumplimiento de la misión, para ello es indispensable que todos los niveles jerárquicos-en especial los más bajos- deben recibir la información que la organización maneja, deben aumentar el caudal del conocimiento de modo de poder procesar la información y ampliar sus horizontes, deben adquirir mayores cuotas de poder y responsabilidad y, por consiguiente, se les debe ofrecer también mayores recompensas, todo es lo que algunos autores denominan empowerment (p. 60).

En definitiva, dado que la innovación es tan importante para tener éxito o acoplarse más rápidamente a los nuevos requerimientos de los clientes o consumidores, es necesario que los administradores ayuden a crear una filosofía que fomente la innovación y el cambio. Una de las principales preocupaciones de la gerencia debe ser asegurarse de que la organización estará siempre atenta a las nuevas filosofías de administrar y sobre todo, que los empleados estén preparados para los cambios, para ello, no cabe duda que la motivación debe cumplir un rol protagónico.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Dentro del ámbito empresarial, se han identificado objetivos comunes entre distintas organizaciones, como por ejemplo: maximizar las utilidades o reducir los costos, en ambos casos, los gerentes deben priorizar aquellos procesos que son determinantes en los costos y

que inciden notablemente en el precio, o también, identificar a aquellos bienes o servicios que tienen costos muy altos y que limitan el nivel de competitividad de la empresa.

La teoría de las restricciones fue introducida en 1984 en el libro *The Goal*, del autor Goldratt (citado por Aguilera, 2000), quién sostiene que:

Los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones. (p. 54).

El sistema empresa es eficaz en la medida en que alcance el propósito o los objetivos para los cuales fue creado. En el contexto de la teoría de las restricciones la excelencia empresarial tiene como única medida global: la utilidad continúa a través del tiempo. La utilidad neta, es pues, la mejor expresión de resultado de un sistema empresarial. Ella se constituye en la máxima garantía que permite remunerar y continuar remunerando los públicos internos y externos de la organización.

La empresa como sistema económico funciona desde el presupuesto de continuidad, este se alcanza cuando se obtiene utilidad líquida durante largos períodos. Cuando una empresa tiene utilidad negativa en forma continua, el presupuesto de continuidad deja de existir. Simplemente la empresa no es viable. En este punto, el consultor Teodoro Levy concuerda al expresar que sin utilidad la empresa cesa su acción.

Por otro lado, Ramírez (2008), al referirse a la teoría de las restricciones afirma que:

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporcionan el mayor margen unitario. Para ello, por lo general se toman en consideración solo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa. (p.128)

Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada para una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada. Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta, respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio o externa, como la demanda de un producto.

Ramirez, Padilla, (2008). Nombra cinco etapas necesarias para lograr sustancialmente la empresa:

- Identificar las restricciones de la organización
- Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones
- Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2, esto implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
- Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.

El factor clave de la teoría de restricciones es el mejoramiento continuo y la asimilación de que este proceso nunca termina.

Luego de analizar los aspectos señalados por los autores citados, es necesario enfatizar que toda empresa u organización debe proponer lo que sabe hacer, es decir, enfocar sus objetivos en procesos que manejen índices de eficacia y eficiencia competitivos, no obstante, los gerentes conjuntamente con el personal de la empresa deben identificar a aquellos recursos que limitan o dificultan las actividades, luego buscar las soluciones más idóneas y finalmente tomar las decisiones más adecuadas a los propósitos empresariales.

1.1.2 Justo a tiempo.

Dentro del ámbito de la competitividad, existen algunos procesos y dentro de éstos distintas actividades que tienen como objetivo mejorar la eficiencia de la empresa, en este sentido, los directivos deben conocer cuál es el futuro de la organización al implementar el sistema “justo a tiempo”, deben tener una visión clara al igual que los empleados de que es lo que les espera al implementar cualquier medida para ser competitivos.

El proceso “Justo a Tiempo”, es una filosofía que exige que los empleados adopten actitudes y comportamientos diferentes. Cualquier cambio de este tipo puede generar resistencias, a los cuáles los directivos deben afrontar y plantear soluciones al respecto.

El sistema justo a tiempo es una nueva manera de administrar los inventarios y tiene dos objetivos.

- Aumentar las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios
- Mejorar la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlo o un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, en comparación con los sistemas convencionales.

Ello genera una considerable reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de alcanzar una mejor organización para comprar, producir, vender y entregar productos.

Es una excelente técnica que propicia el mejoramiento continuo. Otra ventaja de esta herramienta consiste en liberar muchos recursos que pueden invertirse en otras partidas, con lo que mejora la rentabilidad de la empresa.

“Al implantar esta tecnología se liberan fondos de inversiones no solo de inventarios, sino de inversiones de capital y recursos humanos”, (Ramírez, 2008, pag, 132).

Las diferencias entre un sistema tradicional y la tecnología de justo a tiempo se concentra en los aspectos que se indican a continuación:

La tabla 3, señala que a través de la técnica del Justo a tiempo, la empresa puede eliminar procesos o actividades que no generen valor, es decir, que más bien incurren en costos adicionales y que no se reflejan en el producto, tanto en el diseño del bien, la mano de obra, los proveedores, etc. El objetivo de ésta cultura esta encaminada a la optimización de los recursos a través de la eliminación de actividades no productivas.

Tabla 2: Diferencias entre sistema tradicional y justo a tiempo.

ASPECTO	SISTEMA TRADICIONAL	JUSTO A TIEMPO
Inventarios	Siempre tiene inventarios para protegerse de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos etc.	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del proceso de producción	Está orientado a diseñar cada uno de los procesos.	Está orientado con base al producto; esto es, en diseñar dentro de la planta minifábricas, una para cada producto.
Tiempo del ciclo de producción	Tiende a ser demasiado largo.	Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o procesos de producción que no agreguen valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce
Mano de Obra	Orientado al trabajo individual.	Promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación.
Sistema de Producción	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios.
Tiempo de arranque	Incorre en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
Filosofía de calidad	No tiene como premisa la cultura del mejoramiento continuo	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ello se evitan reprocesos, desperdicios, etc., lo cual trae aparejada la baja de los inventarios
Proveedores	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar precio.	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, logrando así envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

Fuente: Padilla, D. N. (2008, pag, 138).

Elaboración: La autora

Al respecto, Sipper-Bulfin (1998, pag, 565), al referirse a la filosofía JAT dice que:

Los sistemas JIT combinan los componentes de control de la producción y una filosofía administrativa. Se requiere cuatro preceptos básicos para el éxito del sistema.

- Eliminación del desperdicio
- Participación de los empleados en la toma de decisiones
- Participación de los proveedores
- Control total de la calidad

El desperdicio tiene una relación estrecha con los procesos que agregan costo, en este aspecto se considera más el inventario, es necesario manejar correctamente este proceso, la participación de los empleados es fundamental como parte de la filosofía, se da relevancia al trabajo en equipo; por otro lado, la participación de los proveedores es clave, en esta parte se los considera como socios, es necesario mantener una alianza a largo plazo con ellos y finalmente todos estos procesos deben mejorar continuamente, es decir, un control permanente de la calidad.

En definitiva, el sistema de “justo a tiempo”, según lo han indicado los autores señalados, requiere de un cambio, primeramente de filosofía organizacional, donde directivos, empleados y proveedores trabajan bajo objetivos comunes, es decir, que beneficien a todos, luego analizar los procesos que no generen valor y fortalecer a aquellos que si lo hagan y posteriormente mejorar continuamente todos los procesos, bajo un trabajo en equipo verdadero.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

Las empresas hoy en día, compiten arduamente por conseguir clientes y mantener los que tienen, realizan o establecen diferentes estrategias para conseguirlo, algunas lo conseguirán otras no, lo que si es evidente que tiene algo en común, la necesidad de ser competitivos en un mercado que día a día exige más calidad y productividad.

Al referirse a la calidad, Ramírez Cabello, (1997), sostienen que:

En 1949, un joven ingeniero de Estados Unidos llamado Edward Demming, visitó por primera vez Japón. Este país había quedado destrozado después de la segunda guerra mundial y con una economía muy precaria, Demming lanzó un aprendizaje masivo de control estadístico del proceso

para analizar la manufactura de las empresas, revolucionando con esta técnica la forma de competir, lo que fue denominado como "Cultura de la Calidad". (p.34)

Gutiérrez (2010) al respecto dice:

La planificación que realizan las empresas a largo plazo y el trabajo por el futuro será más fructífera si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios. El punto de partida para ello, es dejar de ver como normal el hecho de tener deficiencias, como retrasos, incumplimientos, pedidos mal hechos, materiales no adecuados, errores y defectos, así como personas que desconocen la forma de hacer su trabajo, sistemas diseñados para facilitar las funciones de la dirección o de los empleados sin importar las dificultades que causen al cliente y una dirección no comprometida con la calidad y la mejora. (p.34)

La calidad atañe a todas las áreas de la organización, por lo que es necesario alinear estrategias y esfuerzos y generar mejoras en todos los departamentos para que en esa forma se camine hacia la visión. Es necesario adoptar la filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiándose por el objetivo final de satisfacción total del cliente.

Por otro lado, Sipper-Bulfin (1998), señalan que:

La calidad total es una filosofía de administración más que otra tecnología de calidad. Dicha filosofía, reconoce que la calidad del producto no es sólo responsabilidad de la función de control de la calidad, sino de todas las partes como manufactura, ingeniería y comercialización deben compartir esa responsabilidad, lo que constituye un ejemplo de integración organizacional (p. 53)

Esta nueva cultura de la calidad total debe ser asumida por las empresas del Ecuador, hoy que se habla mucho de cambio de la matriz productiva, de ser más competitivos, es necesario e imprescindible entonces cambiar los hábitos de trabajo, de que los directivos encabezen el cambio, a través de destinar los recursos necesarios para que los bienes y servicios ofertados sean competitivos y cumplan con las normas o requerimientos de mercados internacionales

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

El propósito de la información contable es ayudar en la toma de decisiones a los gerentes, administradores o directivos de las empresas, al ser así, la información administrativa es fundamental en el asesoramiento o guía para tan importante actividad.

Al referirse a la información administrativa Horngren, Sundem & Stratton, (2006) afirman que:

Los usuarios de la información contable, se agrupan en dos categorías:

- Administradores internos que usan la información para la toma de decisiones operativas cotidianas y las estrategias de largo plazo
- Actores externos como inversionistas y autoridades gubernamentales que toman la información para tomar decisiones acerca de la empresas

Tanto los actores internos como externos utilizan la información, la misma que es utilizada de diferente forma, en el caso de la información administrativa la usan para medir, acumular, preparar actividades que permitan cumplir con los objetivos.

No cabe duda, que tal como se lo ha venido señalando, la información juega un papel crucial en el proceso de toma de decisiones, decisiones que se enfocan en diferentes ámbitos como el administrativo, financiero, operacional, etc; cualquiera que sea la decisión, está será más acertada conforma sea la calidad de la información, lo que implica que los directivos deben acudir a fuentes verdaderas o válidas, y un claro ejemplo de ello es la información administrativa o a partir de la contabilidad administrativa.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Se ha manifestado que esta ciencia permite la organización de la información para luego tomar decisiones, es decir, organizar y registrar las actividades que día a día realiza la empresa para de estar forma llevar un control estadístico de los procesos que se llevan a cabo, procesos que pueden ser financieros, de producción, de comercialización, entre otros. Ante, ello, es importante hacer conocer algunos conceptos de planeación antes de analizar el papel de la contabilidad en este proceso.

Para Ackoff (1981), al referirse a la planeación señala que:

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más adecuado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Por otro lado, Sipper-Bulfin (1998), afirma que:

“La planeación, es un enfoque organizado para lograr alguna meta, comienza por definir los objetivos del proyecto, después se determinan las actividades que lo componen y cómo interactúan, luego se estima el tiempo y otros recursos requeridos para cada actividad” (p. 176).

La actividad de la planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de la información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos, tales como:

- Para prevenir los cambios del entorno, anticipándose a ellos será más fácil la adaptación de las organizaciones y así lograr competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Realizando un adecuada planeación se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La planeación junto con la contabilidad administrativa “diseñan acciones cuya misión es alcanzar os objetivos que se desean en un periodo determinado, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc”. (Ramírez, 2008, p. 16).

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

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos que son escasos, lo que exige un uso óptimo de los recursos. Esto puede lograrse mediante la cultura de calidad total, es decir el mejoramiento continuo y tiene como propósito eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto el control administrativo

debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtiene, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

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

A lo largo de la presente investigación, se ha señalado algunos aspectos o factores que inciden en este proceso tan complejo como lo es la toma de decisiones, por cuanto de ello depende el éxito o fracaso de la organización. A continuación, se seguirá señalando sobre el rol o papel que cumplen otros factores, en este caso se analizará el papel de la contabilidad administrativa.

En una época extremadamente competitiva, los riesgos de quedarse y desaparecer son cada vez mayores, esto lo han entendido perfectamente los empresarios y los emprendedores en potencia. Para reducir el riesgo, la mayoría de empresas han iniciado, otras ya lo han hecho, reformas internas sustantivas que conlleven principalmente al mejoramiento del servicio y atención al cliente. Los resultados de dichos cambios, reducción de costos y mejoras en los procesos, benefician principalmente a los clientes. (Zapata, 2002, p. 13).

En las empresas, uno de los procesos que ha merecido especial atención y experimentando mejoras notables es la contabilidad, comprendida como el medio de generación de datos, reportes y balances, es decir, información que usa el gerente en la toma de decisiones. Un

gerente con esta rica y oportuna información estará en capacidad de afrontar los restos de la competencia con buenas probabilidades de éxito.

Por otro lado, Ramírez (2008), manifiesta que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis

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

2. Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas.
- b) Seleccionar la mejor

3. Puesta en practica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada
- b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido. (p. 17)

El proceso anteriormente señalado, establece una serie de actividades que debe llevar a cabo la empresa en base a un análisis realizado y manteniendo un control permanente para ir verificando el cumplimiento de lo propuesto, en definitiva, es un proceso de registro de operaciones (contabilidad), que pretende convertirse en un instrumento administrativo para la toma de decisiones.

La contabilidad administrativa mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayude a los gerentes a tomar decisiones para alcanzar las metas de una organización. Los gerentes necesitan la información de la contabilidad administrativa para elegir, comunicar e implementar la estrategia de ventas.

Como conclusión, se puede manifestar que la contabilidad se ha insertado en el sistema de información, por tanto, constituye parte esencial del mismo, y su ámbito natural es el negocio o empresa, además su aplicación es muy apreciada en toda la organización, además, ayuda a

predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Con todo lo mencionado sobre el proceso de toma de decisiones, no cabe duda que la información cumple un rol fundamental en el proceso, también existen otros actores que interviene como por ejemplo las herramientas financieras, las mismas que serán de gran ayuda para la toma de decisiones en cuanto a inversión, reestructuración de capital, adquisición de maquinarias, etc.

León (1999), sobre la información financiera afirma que:

La información financiera de la empresa como liquidez, rentabilidad, riesgo, rentabilidad; entre otros, son conceptos que todo administrador financiero lleva en su mente y utiliza a diario cuando toma decisiones con el propósito de contribuir al alcance de los objetivos financieros.(p. 191)

Con los antecedentes descritos, a continuación se analizarán algunas herramientas o instrumentos, que influyen directamente en la toma de decisiones.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Hargadon-Múnera, (1985) afirma que:

Costo, en amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso para obtener un algún bien o servicio, en cambio, en un sentido general, la contabilidad de costos sería el arte o la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base a dicha información tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y el control de los mismos, (p. 1).

Torres (2010), al respecto del sistema de costos señala que:

Es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Como se ha mencionado, los costos pueden ser directos o indirectos. Los costos directos son todos los que se identifican con el producto y los costos indirectos son aquellos que, aunque no se identifican con el producto, son necesarios para su fabricación, (p.12)

Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de éstos no se consumen de manera proporcional a la producción de artículos, o bien, son costos fijos. Por tanto, para hacer una adecuada asignación del costo, es necesario decidir la manera en que los costos indirectos deben asignarse a los productos.

La asignación de los costos indirectos, como de los otros elementos del costo, pueden hacerse de diferentes formas, según la siguiente clasificación:

- Costo real.-
- Costo normal.-
- Costeo estándar.-

Rojas (2007) afirma que: es necesario considerar un costo estándar, ya que con éste se puede controlar totalmente el proceso productivo, además de ser de gran utilidad para la toma de decisiones y administrativas.

El sistema de costos, proporciona información muy valiosa para la toma de decisiones, establece algunas ventajas que se destacan a continuación:

- Control de la producción
- Revisión de la política de precios
- Ayuda en la preparación de presupuestos
- Facilita la planeación financiera

Como conclusión de lo expuesto anteriormente, es notorio el impacto positivo que implica llevar un sistema de costos en la empresa, ya que, permite establecer las actividades materias primas e insumos que tienen más costo y que obviamente deben tener más control, además de proporcionar datos relevantes para el proceso de producción.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Es el proceso de planeación operativa o a corto plazo, toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables. Lo importante

es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a que está sujeta.

Para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir con dos condiciones:

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

Es necesario considerar tres factores fundamentales: el precio que tendrá un producto o servicio; el costo variable que tiene dicho producto o servicio y el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir; y el volumen de unidades a vender.

Utilizando esta información, el modelo costo-volumen-utilidad nos permite dar respuestas a dos preguntas constantes en la administración, ¿cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdidas?, y ¿cuántas ventas se deben tener para que el negocio sea rentable de acuerdo con las expectativas de los accionistas?

El modelo costo-volumen-utilidad es una herramienta esencial que facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Ramírez, (2008), sobre el punto de equilibrio afirma que:

El punto de equilibrio examina el comportamiento de los ingresos totales, costos totales y de la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario, o los costos fijos de un producto, constituye una guía para que los gerentes puedan planear, (p. 161)

El punto de equilibrio es la cantidad de la producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos, es decir la utilidad operativa en cero. A los gerentes les interesa el punto de equilibrio por que desean evitar las pérdidas operativas.

Es tan importante este tema ya que depende del resultado del punto de equilibrio mediante el modelo costo-volumen-utilidad, para saber si nos conviene seguir produciendo y en qué cantidades así como el precio en el que se deben vender dichas unidades producidas para obtener utilidades o para no tener pérdidas. Con este resultado podemos tomar decisiones y actuar con prontitud para evitar pérdidas y obtener el éxito en nuestra empresa.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

En forma general, los indicadores son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa o cualitativa el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso o actividad de la ejecución de operaciones en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones,

En el caso de los indicadores financieros son razones estadísticas que permiten tener un panorama claro de la situación de la empresa, identificar a aquellos valores o datos financieros que reflejan los niveles de producción adecuados, todo ello, con la finalidad de apoyar al proceso de toma de decisiones.

A continuación se identifican algunos indicadores financieros:

- Ingresos
- Costos
- Liquidez
- Activos
- Pasivos
- Productividad
- Apalancamiento financiero
- Eficiencia

(Viscione, 2000) afirma: El propósito de usar indicadores o razones financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información. (p. 34)

El proceso de producción, es quizás una de los principales a desarrollar por toda organización, ya que, de ello depende, la obtención de recursos para continuar con el ciclo empresarial, siendo así, es inevitable llevar un sistema de información oportuno y real a través de los indicadores, por lo que los directivos o administradores.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

En toda actividad sea del ser humano, de las empresas, instituciones u organizaciones, el éxito o fracaso van a depender mucho de las decisiones que se han tomado, antes de éste proceso, la información es un factor primordial para que la decisión tomada sea la más acertada o la que necesite la empresa.

Dentro de las empresas, los directivos o administradores, son quiénes tienen la responsabilidad de tomar decisiones concernientes al desarrollo de la organización, decisiones de índole financiero, productivo, de recursos humanos, entre otros aspectos, lo que implica, que entre directivos y entre empresas pueden darse problemas comunes que van a ser analizadas desde el punto de vista de algunos autores.

La toma de decisiones es un proceso de elección entre dos o más alternativas, si sólo se tiene una vía de actuación, no hay decisión. Una de las alternativas más habituales es no hacer nada.

García (2005), sobre los problemas en la toma de decisiones afirma que:

Se supone que la toma de decisiones de los directivos debe ser racional y objetiva y que debe seguir un proceso. Pero esto no ocurre así en la mayor parte de las ocasiones. La racionalidad implica que el problema ha sido identificado de forma clara y precisa, que se tienen unos objetivos claros, que todas las opciones son conocidas, que las preferencias son claras y constantes, que no existen limitaciones de tiempo ni de información para tomar la decisión y que se busca maximizar los intereses de la organización, (p.75).

Koontz- Wehrich- Cannice (2012), sobre el proceso de toma de decisiones señalan que:

Un problema común en el proceso de toma de decisiones es delegar demasiada autoridad en una sola persona, lo que ha dado paso que en algunas empresas se conformen comités o grupos, quiénes serán los responsables de analizar, comparar y tomar la decisión más conveniente para la organización. Aun cuando hay buenos motivos para utilizar los comités, también tienen sus desventajas: son costosos, pueden generar compromisos bajo el mínimo común denominador en lugar de una decisión óptima o indecisión y división de responsabilidades, por último, pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, sin permitir la participación de otros miembros, (p.167)

En definitiva, la toma de decisiones es un proceso trascendental en la empresa y como tal debe ser asumido con la responsabilidad del caso, para lo cual, los directivos deben minimizar los potenciales conflictos que se pueden ocasionar y determinar cuál será el proceso a seguir manteniendo a los demás empleados altamente motivados y comprometidos con la empresa.

CAPITULO II

2. Análisis situacional de la empresa

2.1 Filosofía institucional

La filosofía de la empresa Metal Romasa Muebles es la siguiente:

“Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las empresas más reconocidas a nivel nacional”

Como se puede observar, dicha filosofía está orientada a mejorar permanentemente la calidad de sus productos, tanto en madera como en metal, para ello, consideran fundamental la capacitación frecuente con miras a ser competitivos.

A continuación, se describirán los antecedentes de la organización.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

En la provincia de Loja, en el cantón Gonzanamá, parroquia Gonzanamá, calles 10 de agosto y 30 de septiembre, se encuentra “Metal Romasa Muebles” organización que empieza sus actividades el 05 de febrero del año 2009, como negocio familiar, con la venta de muebles de madera y metal en el mercado local por iniciativa de su propietario el Sr. Fausto Rodríguez Malla, el mismo que ha creado esta microempresa con el objetivo principal de satisfacer las necesidades en lo que se refiere a mueblería en general en el cantón Gonzanamá y cantones aledaños como Quilanga, Espíndola, Calvas y Sozoranga.

Para el desarrollo de sus actividades, las instalaciones de “Metal Romasa Muebles” se han readecuado para dar comodidad y espacio a los empleados. La infraestructura está conformada de una nave de 9 x 15 metros, que da una profundidad de 135 metros. Su altura es de 3,40 metros, aparte cuenta con una oficina, la cual está destinada para la atención del público y de los clientes. Además dispone de un local de almacenamiento de producto terminado.

En lo que respecta a los recursos que actualmente dispone y que son utilizados para la fabricación de muebles, se ponen a consideración los de la Tabla No. 3.

Tabla N° 3: Recursos de la empresa

RECURSO	DETALLE
Materiales	Madera de cedro, laurel, hierro, aluminio, tablonos de pino, entre otros.
Humanos	4 trabajadores 1 administrador-propietario
Infraestructura	1 Galpón de 135 metros 1 oficina 1 bodega de productos acabados
Distribución	Gonzanamá, Quilanga, Calvas y Espíndola
Equipos	Cortadoras, pulidoras, amoladoras, sierra eléctrica, cepillos,

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

En lo que respecta a los productos ofrecidos, los administradores de la empresa consideran los siguientes criterios para su oferta:

- Elaboración de los muebles con materias primas ecuatorianas y extranjeras
- Diseño al gusto del cliente.
- Fabricación con materias primas de calidad.
- Innovación.
- Abastecimiento del mercado local y regional.

También es importante conocer los productos que ofrece la empresa, los cuáles se detallan a continuación:

- Juegos de sala
- Juegos de comedor
- Sillas de madera y metálicas
- Armarios
- Semaneros
- Puertas de madera y metálicas
- Camas

En definitiva, se han descrito algunos aspectos generales de la empresa, los mismos que dan la pauta del tipo de empresa y de su filosofía de trabajo.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

Misión:

“Elaborar muebles de madera y de metal de acuerdo a los requerimientos del cliente, utilizando materiales de primera calidad, con mano de obra altamente calificada y motivada, entrega oportuna de los productos y a precios competitivos”.

Visión:

“Ser una empresa líder a nivel regional en la producción de muebles de madera y metal, generando fuentes de trabajo y cuidado del medio ambiente”.

Valores:

- Puntualidad en la entrega del producto
- Honradez en el uso de materiales
- Superación permanente
- Trabajo en equipo
- Cuidado del medio ambiente

Objetivos:

- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Incrementar las ventas
- Reducir los costos de producción
- Fomentar el cuidado del medio ambiente
- Generar fuentes de trabajo

2.2 Estructura administrativa y funcional.



Gráfico N° 1: Organigrama de la Empresa

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

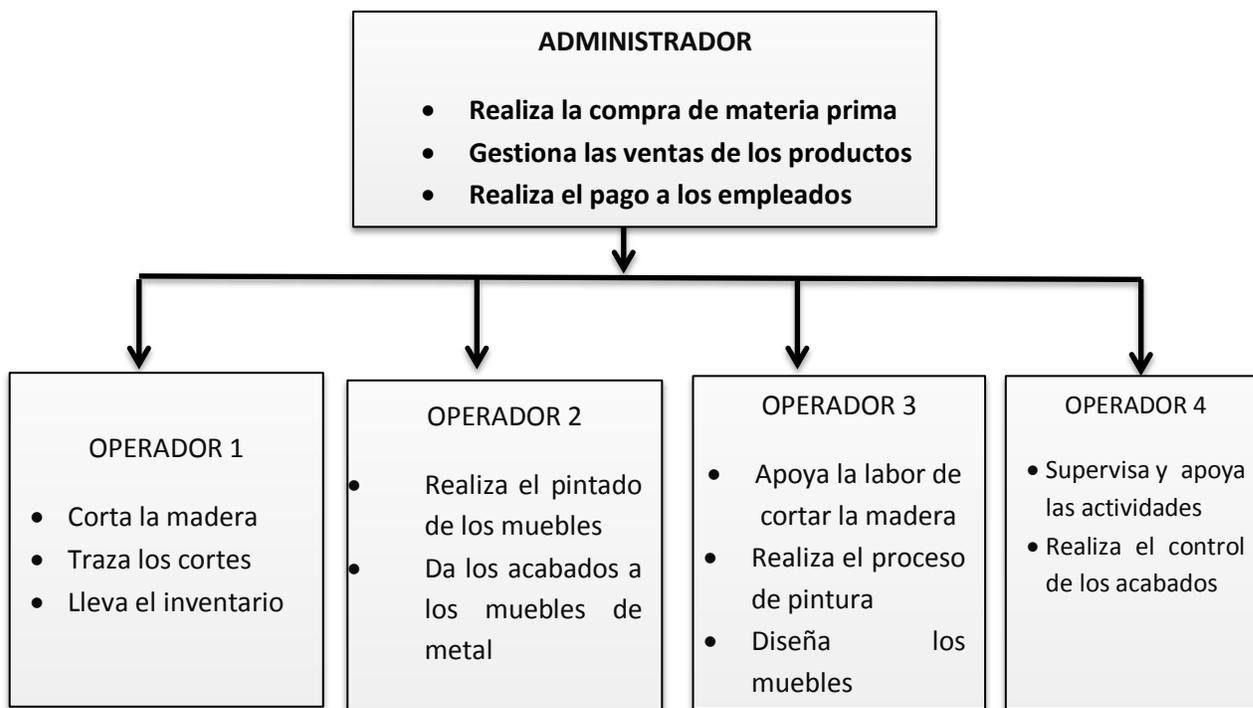


Gráfico N° 2: Organigrama Funcional

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles
Elaboración: Liliana Pérez

2.3 Análisis de competitividad.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

En base a lo señalado, se procede a realizar un análisis competitivo de la empresa, en base al modelo establecido por Porter (Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III, 2004, pág. 76). El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de industria por su facilidad de comprensión.

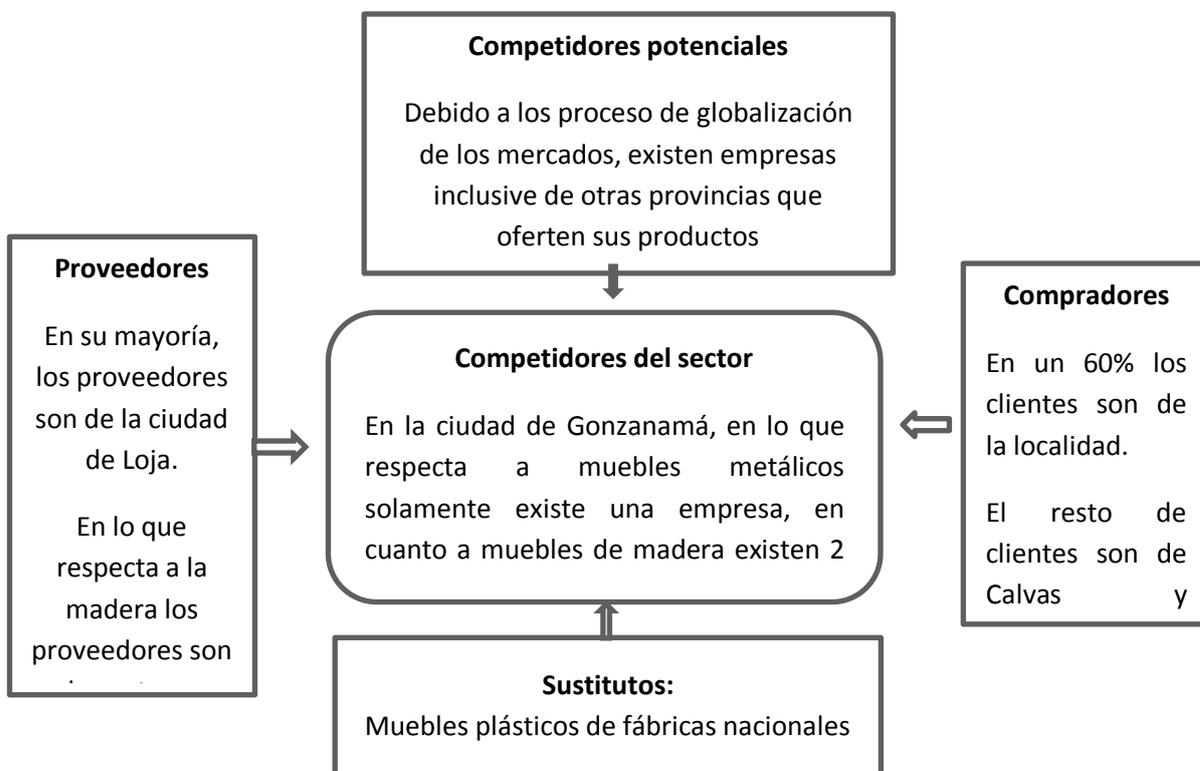


Gráfico N° 3: Análisis de competitividad de la empresa

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

1. **Competidores del sector:** Tal como se lo ha señalado en el gráfico 3, en la ciudad de Gonzanamá, en lo que respecta a muebles de madera existen 2 competidores o empresas, no se puede establecer que la competencia es mínima, por cuanto el mercado también es pequeño, a pesar de aquello, es necesario estar preparados para todo tipo de competencia. En la línea de muebles metálicos, existe una ventaja por cuanto solamente la empresa Romasa ofrece este tipo de productos.
2. **Proveedores:** Para adquirir la materia prima, existen ciertas desventajas, ya que, en el sector no hay empresas que ofrecen los principales insumos como: hierro, aluminio, pinturas, lijas, diluyentes, entre otros, y si los hay lo venden a costos elevados, lo que puede influir negativamente en los costos de producción. Para adquirir la madera tienen algunos proveedores que son de la zona.
3. **Competidores potenciales:** Cabe recordar que los productos que se ofrecen en esta empresa son de madera y también de metal, esto ha permitido que se tenga como clientes a instituciones tanto privadas como públicas, en el caso de las segundas, realizan las compras a través del portal de compras públicas y es allí donde empresas de otras provincias pueden ofertar sus productos a precios más bajos debido a la tecnología que utilizan, al acceso a las materias primas, etc.
4. **Compradores:** En la actualidad más de la mitad de sus clientes son de la ciudad de Gonzanamá, lo que permite no considerar costos elevados de transporte, otro grupo de compradores en cambio son de los cantones vecinos de Calvas y Quilanga lo que implica considerar el costo del transporte en los costos de producción.
5. **Sustitutos:** Los productos sustitutos afectan el nivel de venta de los productos, sea por condiciones de precios elevados, escasez, ingresos bajos de los clientes, etc. En el mercado local y nacional existe una oferta creciente de sillas y muebles de plásticos de empresas conocidas a nivel nacional como PYCCA, estos productos sustitutos generalmente son adquiridos por familias con niveles bajos de ingresos, clubes, asociaciones, entre otros. En cambio, muebles como armarios, camas, juegos de sala aún no tienen productos sustitutos que puedan afectar la actividad de la empresa.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Para realizar la matriz de análisis de competencia se considerarán algunas empresas locales y de la ciudad de Loja.

Es conveniente investigar sobre la competencia, para averiguar qué ventajas y desventajas tiene los productos ofrecidos por Romasa y compararlos con los de la competencia.

Tabla N° 4: Matriz de Análisis de la Competencia

REQUERIMIENTOS	ROMASA	Empresa del Sr. Yenner Herrera	Empresa del Sr. José Cuenca
	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Tecnología (máquinas)	5	4	3
Calidad de la madera	5	4	4
Entrega a tiempo	5	3	3
Precios	4	5	5
Garantía	5	3	3
Crédito	3	3	3
Total	27	22	21

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Para realizar este análisis fue necesario realizar un sondeo entre la población de la ciudad de Gonzanamá, a quién se le preguntó sobre los requerimientos señalados en la matriz a cerca del servicio recibido por las tres empresas investigadas. Así mismo, se entrevistó a los dueños de las empresas para conocer algunos datos sobre sus productos. La escala utilizada es del 1 al 5, donde 5 es el valor máximo.

Al respecto se determina lo siguiente:

- 1. Tecnología:** Sobre este requerimiento se observa que la empresa Romasa tiene una ventaja, ya que, cuenta con máquinas y equipos modernos, lo que es aprovechado para reducir los tiempos de producción.
- 2. Calidad de la madera:** En cuanto a la materia prima madera, también existe una ventaja mínima, por ejemplo, en el caso de la empresa Romasa manifestaron que utilizan madera tratada, es decir, madera que tiene un control de bacterias (polillas) y de humedad, lo que significa que garantizan su trabajo así el mueble tendrá más años de vida en cambio las otras empresas generalmente utilizan madera sin este tipo de beneficios.

3. **Entrega a tiempo:** El hecho de utilizar equipos modernos y mano de obra calificada permite a la empresa Romasa estar adelante en este aspecto sobre los otros competidores. Es importante recordar que dentro de sus ventajas justamente consta este valor agregado lo que le permite cumplir de manera eficaz en cuanto al periodo de entrega.
4. **Precios:** Es la variable más decisiva en la elección del cliente, en este ámbito se puede observar que la variable precio de Romasa está en desventaja, pero es necesario aclarar que ello se debe a la calidad de la materia utilizada y los acabados que los productos tienen por lo que el precio es un poco mayor al de la competencia
5. **Garantía:** En este aspecto, también existe una cierta ventaja de la empresa Romasa, ventaja que estaría relacionada con los recursos que se utilizan para la producción como la mano de obra especializada y los equipos modernos aparte de contar con madera tratada garantizando la calidad de sus productos.
6. **Crédito:** En lo que respecta al crédito, existe un equilibrio entre las empresas, como dato general, dichas organizaciones no dan crédito y si lo hacen los plazos son mínimos (2 a 3 meses), ello puede darse quizás por la falta de un capital que sirva para financiar la fabricación de nuevos productos, ya que con el dinero que reciben al vender un producto lo invierten en comprar los materiales para seguir fabricando otros pedidos.

2.3.2 Matriz FODA.

Luego de visitar algunas veces la empresa y de observar las actividades que diariamente realizan, además de hablar con el administrador y el personal de trabajadores, se estableció la siguiente información que corresponde a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la misma que se determinó de la siguiente manera:

Tabla N° 5: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Personal comprometido al cambio • Posicionamiento céntrico de la empresa dentro del cantón. • Uso de materia prima de calidad. • Variedad de modelos tanto en madera como en metal 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación al personal • Precios poco competitivos • Labor artesanal desprovista de ayuda técnica especializada • Falta de gestión de ventas y promoción de los productos • Necesidad de innovar las herramientas y equipos de trabajo • Salarios poco atractivos • No existe un control de los procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados nacionales • Nuevos diseños en estudio • Aceptación de los mercados regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de mueblerías en el cantón. • Alto costo de materiales y equipos • Precios más bajos de la competencia. • Incremento del costo de transporte

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

Finalmente, los directivos de Metal Romasa Muebles, tienen que enfocarse y trabajar para ser una empresa competitiva, para ello es primordial trabajar en promover la eficiencia y eficacia de los procesos, así como la mejora continua, adoptando nuevos modelos de manera que se ofrezca no solo un buen precio y calidad en madera, sino también variedad para que sus compradores puedan elegir y llenar sus expectativas al momento de la compra.

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

En el siguiente análisis, se considerarán 4 productos que tienen más demanda.

Tabla N° 6: Análisis de costos empresa Metal Romasa Muebles (Mensual)

Producto	Unidades	Costo Unit.	Costo Total	Precio	Venta	Utilidad	Porcentaje
Cama	5	125	625	220	1100	475	56,80
Sillas de madera	30	14	420	25	750	330	56,00
Puertas	10	120	1200	180	1800	600	66,67
Juego de comedor	2	180	360	250	500	140	72,00
Total		439	2605		4150	1545	62,77

Fuente: Empresa Romasa
Elaboración: Autora

El porcentaje representa la proporción del costo con respecto a la venta, y para calcularlo hay que dividir el costo total entre las ventas y multiplicarlo por cien. En el caso de las camas, el 56, 80% se obtiene de dividir 625 para 1100 y luego este valor se multiplica x 100.

Por lo tanto, en la empresa ROMASA y bajo el modelo de que solo se venden los 4 productos, el costo óptimo será de 62,77%, lo que representa que por cada dólar que se venda se ganará un poco más de 77 centavos para absorber los gastos tanto de compra de materiales, como mantenimiento del local y por supuesto para pagar a los trabajadores que ayudan a elaborar dichos productos, la diferencia representa sus utilidades por lo que debe de tener cuidado en este aspecto ya que depende del manejo que se dé a este factor el éxito o fracaso de una empresa.

2.4.1 Estructura de costos.

Tabla N° 7: Estructura de costos de la empresa Metal Romasa

Estructura de costos de la empresa Metal Romasa				
	CAMA	SILLAS	PUERTAS	JUEG. COMEDOR
Costos variables	Monto	Monto	Monto	Monto
Materiales y suministros	50	3	50	80
Mano de obra	30	2	25	40
Total costos variables	80	5	75	120
Costos fijos				
Mano de obra	13	1	15	20
Suministros	5	2	5	10
Luz eléctrica	2	1	2	5
Mantenimiento de máquinas	5	1	3	5
Depreciación de máquinas	5	1	5	5
Total costos fijos	30	6	30	45
Gastos operativos				
Transportes de ventas	5	1	5	5
Gastos fijos				
Mantenimiento de fabrica	5	0.50	5	5
Servicios contable	5	1.50	5	5
Total gastos	15	3	15	15

Fuente: Empresa Romasa
Elaboración: La Autora

Total costos y gastos= $80+30+15=$ \$125

dólares por cama

Total costos y gastos= $5+6+3=$ \$14

dólares por silla

Total costos y gastos= $75+30+15=$ \$120

dólares por puerta

Total costos y gastos= $120+45+15=$

\$120 dólares por juego de comedor

2.4.2 Ciclo de producción.

Para el ciclo de producción se realizó el siguiente flujograma sobre los pasos que realiza la empresa Metal Romasa Muebles en la elaboración de sus productos.



Gráfico N° 4: Ciclo de producción de Metal Romasa

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora

En el proceso de producción de la empresa Metal Romasa Muebles tenemos se inicia con la recepción, inspección y almacenamiento de la materia prima, en donde se verifica la calidad de la madera, se compra y posteriormente es transportada a la empresa para continuar con el proceso de producción, luego se corta la madera de acuerdo a lo que se va a realizar sea armarios, camas, sillas, mesas etc. A continuación se ensamblan las piezas de manera que queden unificadas de manera que se ajusten entre si perfectamente, para luego lijarlas y quitar todas las imperfecciones y quede con un excelente acabado, se procede a pintar la madera y al final se encargan del barnizado y de los acabados en caso de puertas a colocar la cerradura, en los armarios las agarraderas, una vez que el producto está terminado se procede al traslado del producto hacia donde el cliente lo solicite.

2.4.3 Indicadores de producción.

Tal como se lo mencionó en el marco teórico correspondiente, los indicadores de producción son variables que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos relacionados a esta área, por tanto, es necesario identificar cuáles son las exigencias u objetivos planteados por la empresa.

A continuación se hacen conocer los objetivos establecidos por la mueblería:

Tabla N° 8 Objetivo 1: Incrementar en un 20% el nivel de ventas durante el año 2014.

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	CALCULO	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de incremento de ventas en el año 2014	La necesidad de incrementar el nivel de ventas	$\text{Nivel de ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas previstas}} \times 100$ $\text{Nivel de ventas} = \frac{48000}{50000} \times 100$ <p>Nivel de ventas= 96%</p>	20%	Facturas de ventas emitidas por la Empresa ROMASA

Fuente: Empresa Romasa

Elaboración: Autora

Análisis: En cuanto a mejorar el nivel de ventas en un 20%, los datos establecen que se ha cumplido en un 96%, lo que significa que las estrategias de ventas realizadas han dado resultados positivos por lo que debe seguir con sus estrategias y ampliar su negocio hacia otros lugares.

Los datos establecidos en la tabla 8, han sido recopilados de los registros de la empresa, los mismos que también son utilizados para analizar las operaciones realizadas en el capítulo III.

Tabla N° 9 Objetivo 2: Mejorar la calidad de los muebles en un 10%

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	CALCULO	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de nivel de calidad de los muebles	La necesidad de incrementar la calidad en la fabricación de los muebles	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$ $\text{Satisfacción} = \frac{60}{70} \times 100$ $\text{Satisfacción} = 85\%$	10%	A través de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa ROMASA

Fuente: Empresa Romasa

Elaboración: Autora

Análisis: Mejorar la calidad de los muebles ha sido un objetivo clave para la empresa, todo el personal es consciente de que si los clientes están satisfechos, puede mejorar la situación tanto de la empresa como de los empleados. Los resultados reflejan que este objetivos se ha cumplido casi en su totalidad (85%), esta información también indica que todavía hay cosas para mejorar, por lo tanto, todo el personal debe involucrarse en ello.

Es necesario aclarar, que para conocer cuántos clientes están satisfechos, fue necesario realizar una encuesta a los clientes de la empresa, en base a datos proporcionados por el propietario. Ver anexo 1

Tabla N° 10 Objetivo 3: Mejorar en un 20% el tiempo de entrega de pedidos

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO	CALCULO	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de cantidad de tiempo de entrega de los pedidos	La necesidad de minorar el tiempo de entrega de los pedidos. Mejorar el servicio.	$\text{Entrega a tiempo} = \frac{\text{Contratos cumplidos}}{\text{Total de contratos}} \times 100$ $\text{Entrega a tiempo} = \frac{12}{15} \times 100$ $\text{Entrega a tiempo} = 0.8 \times 100$ $\text{Entrega a tiempo} = 80\%$	20%	Número de pedidos entregados a tiempo

Fuente: Empresa Romasa

Elaboración: Autora

Análisis: Este indicador refleja un porcentaje del 80%, por tal razón, es necesario medir si se está cumpliendo con esta normativa, luego de aplicar la fórmula del indicador, la información señala que los trabajos solicitados no se están entregando en las fechas establecidas, lo que es incumplimiento, y un cliente que no está conforme es un problema grave para toda empresa

Cabe señalar, que los datos establecidos en la fórmula del indicador, fueron recopilados de los archivos de la empresa, donde constaban 15 contratos, de los cuáles 12 fueron cumplidos a cabalidad.

CAPITULO III

3. Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

A continuación se realizará un análisis de la rentabilidad de los productos elaborados en la empresa Metal Romasa Muebles:

Para realizar el analizar la rentabilidad de la empresa, se ha contemplado los siguientes pasos:

Tabla N° 11 Estado de situación inicial

Situación Inicial			
Producto	Unidades	Precio Venta	Costo Unitario
Cama	5	\$ 220,00	\$ 125,00
Sillas de madera	30	\$ 25,00	\$ 14,00
Puertas	10	\$ 180,00	\$ 120,00
Juego de comedor	2	\$ 250,00	\$ 180,00

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

TABLA N° 12 PASO 1

Paso 1							
Incrementos o reducciones porcentuales respecto a caso inicial							
Simulación =>	0%	0%	0%				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)-(4)	(6)=(5)x(2)	(7)=(6)/Beneficio	(8)=[(3)-(4)] / (3)
Producto	Unidades Vendidas	Precio de Venta Unitario	Costo Unitario	Margen Bruto Unitario	Margen Bruto Total	Aporte el Beneficio	Ratio de Contribución
Cama	5	\$ 220,00	\$ 125,00	\$ 95	\$ 475,00	30,7%	43,2%
Sillas de madera	30	\$ 25,00	\$ 14,00	\$ 11	\$ 330,00	21,4%	44,0%
Puertas	10	\$ 180,00	\$ 120,00	\$ 60	\$ 600,00	38,8%	33,3%
Juego de comedor	2	\$ 250,00	\$ 180,00	\$ 70	\$ 140,00	9,1%	28,0%
Beneficio :					\$ 1.545,00	100,0%	148,5%

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

TABLA N° 13 PASO 2

Paso 2				
(1)	(2)	(3)	(4)=(3)x(2)	(5)=(4)/Ventas
Producto	Unidades Vendidas	Precio de Venta Unitario	Monto de Ventas	Aporte a las Ventas
Cama	5	\$ 220,00	\$ 1.100,00	26,5%
Sillas de madera	30	\$ 25,00	\$ 750,00	18,1%
Puertas	10	\$ 180,00	\$ 1.800,00	43,4%
Juego de comedor	2	\$ 250,00	\$ 500,00	12,0%
Ventas :			\$ 4.150,00	100,0%

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 14 Paso 3

Paso 3						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)=(5)/(2)	(7)=(5)/Total Gasto Marketing
Producto	Monto de Ventas	Gasto en actividades de marketing			Ratio de Esfuerzo de Marketing	
		Indirecto	Directo	Total	Nivel Producto	Nivel Línea
Cama	\$ 1.100,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 5,00	0,5%	25,00%
Sillas de madera	\$ 750,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 5,00	0,7%	25,00%
Puertas	\$ 1.800,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 5,00	0,3%	25,00%
Juego de comedor	\$ 500,00	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 5,00	1,0%	25,00%
	\$ 4.150,00	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 20,00	0,5%	100,00%

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 15 Paso 4

Paso 4						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)=(5)/(2)	(7)=(6)/Total Costos Fijos
Producto	Monto de Ventas	Costo Fijos			Ratios de Costos Fijos	
		Indirecto	Directo	Total Costos Fijos	Nivel Producto	Nivel Línea
Cama	\$ 1.100	\$ 30,00	\$ 80,00	\$ 110,00	10,0%	23,26%
Sillas de madera	\$ 750	\$ 8,00	\$ 30,00	\$ 38,00	5,1%	8,03%
Puertas	\$ 1.800	\$ 25,00	\$ 60,00	\$ 85,00	4,7%	17,97%
Juego de comedor	\$ 500	\$ 90,00	\$ 150,00	\$ 240,00	48,0%	50,74%
	\$ 4.150,00	\$ 153,00	\$ 320,00	\$ 473,00	11,4%	100,00%

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 16 Paso 5

Paso 5							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(3)-(4)-(5)	(7)=(6)/Total Costos Fijos	(7)=(6)/(2)
Producto	Monto de Ventas	Margen Bruto Total	Gastos de Marketing	Total Costos Fijos	Beneficio Neto	Aporte al Beneficio	Beneficio Sobre Ventas
Cama	\$ 1.100	\$ 475,00	\$ 5,00	\$ 110,00	\$ 360,00	34,22%	32,73%
Sillas de madera	\$ 750	\$ 330,00	\$ 5,00	\$ 38,00	\$ 287,00	27,28%	38,27%
Puertas	\$ 1.800	\$ 600,00	\$ 5,00	\$ 85,00	\$ 510,00	48,48%	28,33%
Juego de comedor	\$ 500	\$ 140,00	\$ 5,00	\$ 240,00	-\$ 105,00	-9,98%	-21,00%
	\$ 4.150	\$ 1.545	\$ 20	\$ 473	\$ 1.052	100,00%	25,35%

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 17 estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución

CAMA

INGRESO POR VENTAS (VOLUMEN)		220,00	100%
(-) COSTOS VARIABLES:			
MATERIAL DIRECTO	50,00		
MANO DE OBRA DIRECTA	30,00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		80,00	36,36%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		140,00	63,63%
(-) COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA DIRECTA	13,00		
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	17,00		
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	10,00		
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	5,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		45,00	
UTILIDAD		95,00	

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 18 estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución

Sillas de madera

INGRESO POR VENTAS (VOLUMEN)		25,00	100%
(-) COSTOS VARIABLES:			
MATERIAL DIRECTO	3,00		
MANO DE OBRA DIRECTA	2,00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		5,00	20%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		20,00	80%
(-) COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA DIRECTA	1,00		
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5,00		
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,00		
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	1,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		9,00	
UTILIDAD		11,00	

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora

Tabla N° 19 resultados bajo el enfoque de margen de contribución

PUERTAS

INGRESO POR VENTAS (VOLUMEN)		180,00	100%
(-) COSTOS VARIABLES:			
MATERIAL DIRECTO	50,00		
MANO DE OBRA DIRECTA	25,00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		75,00	41,67%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		105,00	58,33%
(-) COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA DIRECTA	15,00		
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	15,00		
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	10,00		
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	5,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		45,00	
UTILIDAD		60,00	

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Tabla N° 20 estado de resultados bajo el enfoque de margen de contribución

JUEGO DE COMEDOR

INGRESO POR VENTAS (VOLUMEN)		250,00	100%
(-) COSTOS VARIABLES:			
MATERIAL DIRECTO	80,00		
MANO DE OBRA DIRECTA	40,00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		120,00	48%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		130,00	52%
(-) COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA DIRECTA	20,00		
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	25,00		
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	10,00		
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	5,00		
TOTAL COSTOS FIJOS		60,00	
UTILIDAD		70,00	

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

EL Costo Volumen Utilidad (CVU), proporciona una información financiera panorámica del proceso de planeación.

Para este análisis, se consideran los 4 productos de la empresa: cama, silla, puertas y juego de comedor, cada producto con su correspondiente estructura de costos:

RELACION COSTO VOLUMEN UTILIDAD

VENTAS AL MES

El punto de equilibrio es igual = costos fijos / venta variable unitaria – costo variable unitaria

$$225/(220-125)$$

$$=2.37 \text{ unidades}$$

Tabla N° 21 presupuesto mensual

ENERO												
MEZCLA DE VENTAS - PRESUPUESTO ORIGINAL												
Venta de camas mensual			Venta de sillas mensual			Venta de puertas mensual			Venta de comedores mensual			Total
	unidades	importe		unidades	importe		unidades	importe		unidades	importe	
(+) ventas	5	1100,00	(+) ventas	30	750,00	(+) ventas	10	1800,00	(+) ventas	2	500,00	4150,00
(-) Costos			(-) Costos			(-) Costos			(-) Costos			
fijos		225,00	fijos		270,00	fijos		450,00	fijos		120,00	1065,00
variables		400,00	variables		150,00	variables		750,00	variables		240,00	1540,00
Total		625,00	Total		420,00	Total		1200,00	Total		360,00	2605,00
(=) Utilidad		475,00	(=) Utilidad		330,00	(=) Utilidad		600,00	(=) Utilidad		140,00	1545,00

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

VENTAS ANUAL

Tabla N° 22 PRESUPUESTO ANUAL

Venta de camas anual			Venta de sillas anual			Venta de puertas anual			Venta de comedor anual			Total
	unidades	importe		unidades	importe		unidades	importe		unidades	importe	
(+) ventas	60	13200,00	(+) ventas	360	9000,00	(+) ventas	120	21600,00	(+) ventas	24	6000,00	49800,00
(-) Costos			(-) Costos			(-) Costos			(-) Costos			
fijos		2700,00	fijos		3240,00	fijos		5400,00	fijos		1440,00	12780,00
variables		4800,00	variables		1800,00	variables		9000,00	variables		2880,00	18480,00
Total		7500,00	Total		5040,00	Total		14400,00	Total		4320,00	31260,00
(=) Utilidad		5700,00	(=) Utilidad		3960,00	(=) Utilidad		7200,00	(=) Utilidad		1680,00	18540,00

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora.

Punto de equilibrio antes del incremento del 20%

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{venta variable unitaria} - \text{costo variable unitario}}$$

$$PE = \frac{1065.00}{220.00 - 125.00}$$

$$PE = \frac{1065.00}{220.00 - 125.00}$$

$$PE = \frac{1065.00}{95.00}$$

$PE = 11 \text{ unidades}$

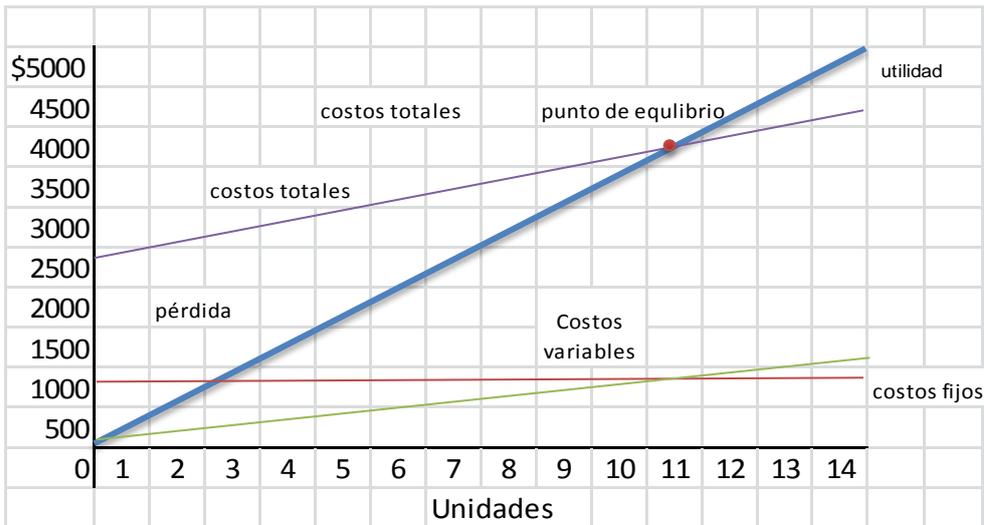


Gráfico N° 5: Punto de equilibrio de los productos.

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

Para el calculo del incremento en un 20% y la representacion gráfica del punto de equilibrio se toma como referencia a los productos cama y puerta.

Tabla N° 23: Incremento del 20% en ventas del producto cama.

FEBRERO																
Incremento del 20% en ventas producto cama				Venta de sillas mensual				Venta de puertas mensual				Venta de comedores mensual				Total
		por				por				por						
		unidades	unidad	importe			unidades	unidad	importe			unidades	unidad	importe		
(+) ventas	6	220	1320,00	(+) ventas	30	14	420,00	(+) ventas	10	180	1800,00	(+) ventas	2	250	500,00	4040,00
(-) Costos				(-) Costos				(-) Costos				(-) Costos				
fijos			225,00	fijos			270,00	fijos			450,00	fijos			120,00	1065,00
variables		140	840,00	variables			150,00	variables			750,00	variables			240,00	1980,00
Total			1065,00	Total			420,00	Total			1200,00	Total			360,00	3045,00
(=) Utilidad			255,00	(=) Utilidad			0,00	(=) Utilidad			600,00	(=) Utilidad			140,00	995,00

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

Punto de equilibrio después del incremento del 20% en el producto cama

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{venta variable unitaria} - \text{costo variable unitario}}$$

$$PE = \frac{225.00}{220.00 - 125.00}$$

$$PE = \frac{225.00}{95.00}$$

$$PE = 2 \text{ unidades}$$

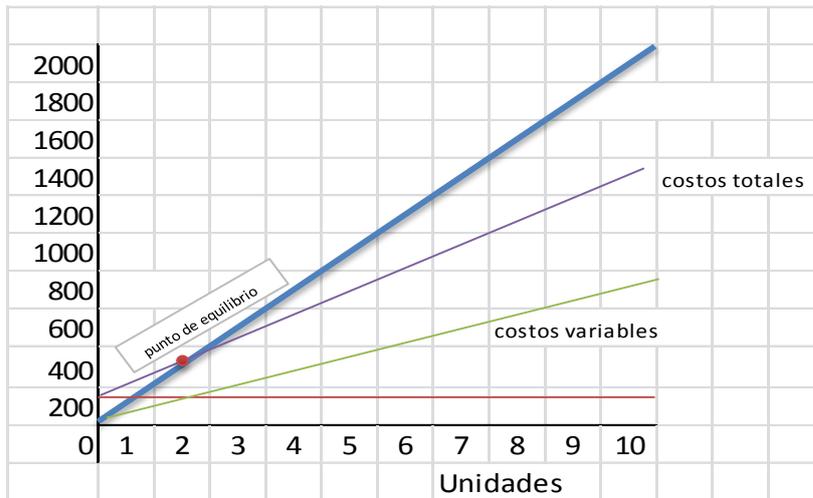


Gráfico N° 6 Punto de equilibrio del producto cama

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles
Elaboración: Autora

Tabla N° 24: Incremento del 20% en las ventas en el producto puerta

MARZO																
Venta de camas mensual			Venta de sillas mensual			Incremento del 20% en Ventas de puertas mensual			Venta de comedores mensual			Total				
	unidades	por uni importe		unidades	por uni importe		unidades	por uni importe		unidades	por uni importe					
(+) ventas	5	220	1100,00	(+) ventas	30	25	750,00	(+) ventas	12	180	2160,00	(+) ventas	2	250	500,00	4510,00
(-) Costos				(-) Costos				(-) Costos				(-) Costos				
fijos			225,00	fijos			270,00	fijos			450,00	fijos			120,00	1065,00
variables		140	700,00	variables			150,00	variables		105	1260,00	variables			240,00	2350,00
Total			925,00	Total			420,00	Total			1710,00	Total			360,00	3415,00
(=) Utilidad			175,00	(=) Utilidad			330,00	(=) Utilidad			450,00	(=) Utilidad			140,00	1095,00

Fuente: Empresa Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora

Punto de equilibrio después del incremento del 20% en el producto puerta

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{venta variable unitaria} - \text{costo variable unitario}}$$

$$PE = \frac{0.00}{180.00 - 120.00}$$

$$PE = \frac{450.00}{60.00}$$

$$PE = 8 \text{ unidades}$$

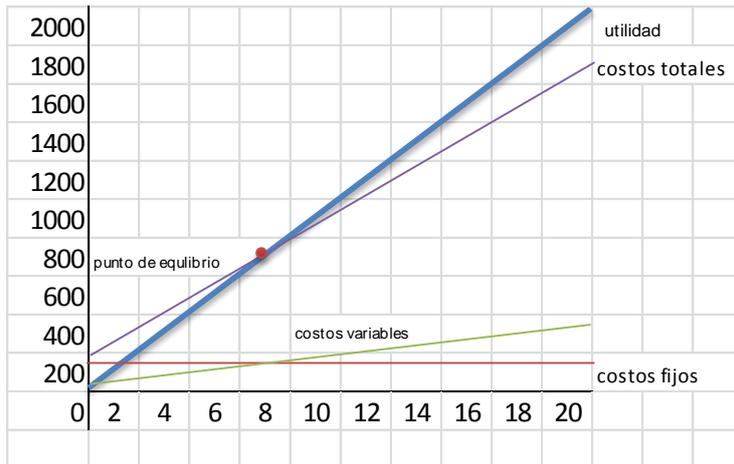


Gráfico N° 7 Punto de equilibrio del producto puerta.

Fuente: Empres Metal Romasa Muebles

Elaboración: Autora

3.3 Fijación de precios

Con respecto a la fijación de precios, Ramírez, (2008), señala que uno de los problemas cotidianos de una empresa es la fijación de los precios de sus productos, sin embargo, todas las empresas tengan o no control de precios, deben conocer y analizar los diferentes métodos para la fijación de precios,

Los métodos más conocidos para establecer precios son:

- Los que se basan en el costo total
- Los que se basan en el costo directo
- Los que se basan en el rendimiento deseado
- Los que se basan en cláusulas escalatorias
- Los que se basan en un determinado valor económico agregado (EVA)
- Los que se basan en la filosofía del costo basado en metas

En el caso de la empresa ROMASA, para determinar la política de precios se tomó en cuenta los siguientes factores:

- Conocer el mercado objetivo

- Medir el posicionamiento del producto.
- Calcular el costo unitario del producto.
- Considerar un porcentaje considerable de ganancias .

Con estos factores se diseñó la política de precios para la Empresa ROMASA, aplicando la siguiente fórmula para determinar los precios:

Producto cama

$$**Precio = Costo unitario + \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 125 + 75\%**$$

$$**Precio = \$ 220**$$

Producto sillas de madera

$$**Precio = Costo unitario + \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 14 + 78 \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 25**$$

Producto Puertas

$$**Precio = Costo unitario + \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 120 + 50 \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 180**$$

Producto comedor

$$**Precio = Costo unitario + \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 180 + 39 \% utilidad esperada**$$

$$**Precio = \$ 250**$$

3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Para determinar la utilidad en cada uno de los productos como son: cama, silla, puerta y comedor, se lo ha realizado en el punto 3.1, en este tema haremos un análisis sobre dichos cálculos, y tenemos lo siguiente:

$$\text{Ingresos por ventas} - \text{costos totales} = \text{Utilidad}$$

Producto Camas: $220 - 125 = \$ 95$

Producto Sillas: $25 - 14 = \$ 11$

Producto Puertas: $180 - 120 = \$ 60$

Producto Comedor: $250 - 180 = \$70$

Estos datos fueron calculados en el punto 3.1, como podemos darnos cuenta el producto que representa mayores ingresos es el producto cama seguido por el comedor, puertas y por ultimo las sillas, pero en general representan buenos ingresos para la empresa, estos datos ayudan para la toma de decisiones, e implementar estrategias que ayuden a incrementar el volumen de ventas con la finalidad de expandirse a nuevos mercados, convirtiéndose en un empresa sólida y muy prospera, creando así nuevas fuentes de empleo contribuyendo también de esta manera a la sociedad en general.

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber realizado la investigación correspondiente y de analizar la información obtenida, se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

- a) La empresa Metal Romasa Muebles, tiene una ventaja moderada sobre la competencia que existe en el sector, seguidos de la mueblería del Sr. Herrera y finalmente la empresa del Sr. Cuenca.
- b) La empresa Metal Romasa Muebles, bajo el modelo de Porter, se ha podido establecer algunos aspectos positivos y negativos que tiene la empresa, positivos en el caso de no tener mucha competencia local en lo que respecta a muebles metálicos, y negativos como: proveedores no locales, potenciales competidores de otras provincias, lo que puede afectar el negocio.
- c) Al analizar la estructura organizacional de la empresa y relacionar con el nivel de ventas se puede evidenciar que existe más empleados de los que realmente necesita la empresa
- d) El nivel de competencia que tiene la empresa en el cantón Gonzanamá no es muy exigente, lo que puede limitar el accionar y gestión del propietario
- e) La mayor parte de clientes que posee la empresa son de la localidad, pocos son de otros cantones o localidades.
- f) La empresa Romasa tiene una ventaja, ya que, cuenta con máquinas y equipos modernos, lo que es aprovechado para reducir los tiempos de producción.
- g) En lo que respecta la variable precio, la empresa tiene una desventaja sobre sus competidores, ello puede ocasionar disminución en el nivel de ventas.
- h) No dispone de un vehículo propio para transportar sus productos hacia donde el cliente lo requiera, lo que muchas veces hace que los clientes no compren por la incomodidad de conseguir un carro que lleve su producto hasta su casa.

RECOMENDACIONES

- a) Es necesario continuar mejorando permanentemente todos los procesos de la empresa Romasa, ya que, a lo largo del presente trabajo se ha manifestado que toda empresa si quiere continuar en el mercado y ser competitiva, teniendo una cultura de calidad y mejoramiento continuo para no solo conservar sus clientes sino para atraer más.
- b) El dueño de la empresa como los trabajadores, deben trabajar en función de mejorar la productividad individual y organizacional, lo que se puede lograr invirtiendo en nuevos equipos y herramientas, capacitación permanente y actualización de diseños tanto en madera como en metal a fin de satisfacer a los clientes ofreciendo variedad y calidad en cuanto a sus productos.
- c) Es necesario realizar un análisis del aporte que realizan los empleados, en base a ello, se puede determinar cuántos operarios realmente necesita la empresa y así reducir costos en mano de obra.
- d) A pesar de la escasa exigencia que tiene la empresa de los competidores locales, los administradores deberán exigirse al máximo en todos los aspectos administrativos con el objetivo de competir en otros mercados más exigentes y lograr el crecimiento de su empresa a nivel de provincia y nacional.
- e) Al relacionar la recomendación anterior, ello posibilita que la empresa con productos de calidad, y variedad pueda introducirse a otros mercados, la idea es que se incrementen las ventas en otros lugares que no sean Gonzanamá, aportando también de esta manera crear fuentes de empleo.
- f) Al contar con tecnología moderna, es necesario aprovechar esta ventaja para producir más y reducir costos, lógicamente se debe capacitar al personal para un buen manejo de los equipos y óptimo uso de los mismos, y así ver los resultados que se espera.
- g) Es necesario analizar los costos de producción, revisar cuáles son los recursos que más influyen y tratar de reducirlos y de esta manera bajar los precios para ser más competitivos.
- h) La administración debería considerar la adquisición de un vehículo adecuado para apoyar las ventas, el administrador debe considerar esta situación y buscar alternativas que conlleven a la satisfacción del cliente y por ende a ser fiel a su empresa, la idea es satisfacer siempre a los clientes ya que de ellos depende la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera C., (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/230/html.

(Consulta: 05-11-2014).

Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III. (2004). *Administracion estrategica textos y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

García, J.; Casanueva, C. (2005). *Fundamentos de gestión empresarial*, Madrid-España, Editorial Pirámide.

Gutiérrez, H, (2010). *Calidad Total y Productividad*, México, Editorial Mc Graw Hill

Hargadon, B., Múnera, A. (1985). *Contabilidad de Costos*, Bogotá-Colombia: Editorial Norma.

Horngren, Ch., Sundem, G., Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*, México: Editorial Pearson

Koontz, H, Weirich, H, Cannice, M. (2012), *Administración Una Perspectiva Global*, México: Editorial Mc Graw Hill.

León, O. (1999). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*, Cali-Colombia: Editorial Prensa Moderna.

Polimeni, R., Frabozzi, F., Adelberg & Artur. (1994). *Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Mc-Graw-Hill

Ramírez, D, (2008). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill

Ramírez, D., Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas, Una Estrategia de cambio para el éxito*, México: Editorial Mc Graw Hill

Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional*, 4ta edición, México: Editorial Alfaomega

Rojas, R. (2007), *Sistemas de Costos. Un proceso para su Implementación*, Disponible en: <http://books.google.es/books?id=MtzHx36DeqkC>,(Consulta: 12-11-2014)

Sipper, D, Bulfin R. (1998). Planeación y Control de la Producción, México: Editorial Mc Graw Hill

Torres, A. (2002), Contabilidad de Costos, Mexico, Editorial Mc Graw Hill

Viscione, J. (2000). *Análisis Financiero, Principios y Métodos*, México: Editorial Limusa

Zapata, P. (2002). Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1.

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de METAL ROMASA MUEBLES de la provincia de Loja, cantón Gonzanamá 2014.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Metal ROMASA Muebles

1. Considera que los productos de la empresa ROMASA son de buena calidad?

SI ()

NO ()

2. Que aspectos cree usted que debe mejorar la empresa?

Precios ()

Calidad de materia prima ()

Diseños ()

Otros ()

Especifique.....

3. Está satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa'

SI ()

NO ()

4. Cree que los precios de los productos son adecuados para el medio?

SI ()

NO ()

Gracias

Resultados de las encuestas

1. Considera que los productos de la empresa ROMASA son de buena calidad?

Variables	N°
SI	65
NO	5
Total	70

2. Que aspectos cree usted que debe mejorar la empresa?

Variables	N°
Precio	40
Calidad	20
Diseño	10
Otros	
Total	70

3. Está satisfecho con el servicio ofrecido por la empresa?

Variables	N°
SI	60
NO	10
Total	70

4. Cree que los precios de los productos son adecuados para el medio?

Variables	N°
SI	15
NO	55
Total	70

ANEXO 2.



METAL ROMASA MUEBLES

LIC. FAUSTO OSWALDO RODRIGUEZ MALLA
PROPIETARIO

OFRECE A SU DISTINGUIDA CLIENTELA
FABRICACIÓN DE MUEBLES DE METAL PARA EL HOGAR Y OFICINA
TALLADO Y ESCULTURA DE MUEBLES DE MADERA

Gonzanamà 11 de Junio del 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO DE TITULACION

Yo, Lic. Fausto Oswaldo Rodríguez Malla con C.I. 1102124102 en calidad de propietario de la Microempresa METAL ROMASA MUEBLES, AUTORIZO, que la Srta. Liliana Marisol Pérez Cumbicos alumna de la Universidad Técnica Particular de Loja, puede realizar su trabajo de titulación en mi empresa con el tema sobre: "ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA METAL ROMASA MUEBLES DE LA CIUDAD DE LOJA CANTON GONZANAMA 2014", de la misma forma ratifico mi colaboración brindando la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Adjunto mis datos y firma como constancia de lo antes expuesto.

Atentamente

Lic. Fausto Oswaldo Rodríguez Malla
Propietario de METAL ROMASA MUEBLES
C.I. 1102124102

METAL ROMASA MUEBLES
RUC: 1102124102001
Gonzanamà-Loja-Ecuador

DIRECCIÓN: CALLE 10 DE AGOSTO Y AVDA. 30 DE SEPTIEMBRE

ANEXO 3:

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1102124102001

APELLIDOS Y NOMBRES: RODRIGUEZ MALLA FAUSTO OSWALDO

NOMBRE COMERCIAL: METAL ROMASA MUEBLES

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO

NUMERO: 48579

FEC. NACIMIENTO: 01/08/1963

FEC. ACTUALIZACION: 27/04/2012

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/02/2009

FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 16/03/2008

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE MUJERES DE METAL PARA EL POGAR Y OFICINA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: LOJA Cañón: GONZANAMA Parroquia: GONZANAMA Calle: 10 DE AGOSTO Número: SN Intersección: 39 DE SEPTIEMBRE Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE Teléfono: 072664470

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

DECLARACION SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites 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 Simplificado (RISE).

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.

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: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

JURISDICCION: REGIONAL SUR LOJA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VEVV031207

Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO

Fecha y hora: 27/04/2012 14:48:40

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1102124102001
APELLIDOS Y NOMBRES: RODRIGUEZ MALLA FAUSTO OSWALDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 05/02/2009
NOMBRE COMERCIAL: METAL ROMASA MUEBLES FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACIÓN DE MUEBLES DE METAL PARA EL HOGAR Y OFICINA.
FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR Y OFICINA.
TALLADO Y ESCULTURA DE MUEBLES DE MADERA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: GONZANAMA Parroquia: GONZANAMA Barrio: CENTRAL Calle: 10 DE AGOSTO Número: SN
Intersección: 30 DE SEPTIEMBRE Referencia: A DOS CUADRAS DEL PARQUE Teléfono Domicilio: 072664470 Teléfono C.
Referencia: 072573708

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VEY031307

Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO

Fecha y hora: 27/04/2012 14:40:40

Página 2 de 2

SRI.gob.ec

ANEXO 4:

Habilitación del RUP

Page 1 of 1



SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **RODRIGUEZ MALLA FAUSTO OSWALDO** con RUC número 1102124102001, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda **HABILITADO** en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: MELTAL ROMASA MUEBLES

Datos de la Persona

Nombre Completo: FAUSTO OSWALDO RODRIGUEZ MALLA

RUC: 1102124102001

CATEGORIA: Microempresa 0-100.000

Dirección Principal:

Provincia: LOJA Cantón: GONZANAMA Parroquia: GONZANAMA, CABECERA CANTONAL Transversal: Avda 10 de Agosto Calle: Avd 30 de septiembre Número: S/N Edificio: Página Web: Correo Electrónico: metalromasamuebles@hotmail.com Teléfono(s) CELULAR:097990045, CASA:072664044,

Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
31600	OBRAS Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCION (INCLUSO TABLEROS DE MADERA CELULAR, TABLEROS ARMADOS PARA PISOS DE PARQUE, TABLILLAS Y RIPIAS)
31913	MADERA CON TRABAJO DE MARQUETERIA Y TARACEA; COFRES Y ESTUCHES PARA JOYAS O CUCHILLERIA Y ARTICULOS ANALOGOS, DE MADERA; ESTATUILLAS Y OTROS ADORNOS, DE MADERA
38121	OTROS MUEBLES DE METAL, DEL TIPO UTILIZADO EN OFICINAS
38122	OTROS MUEBLES DE MADERA, DEL TIPO UTILIZADO EN OFICINAS
38130	OTROS MUEBLES DE MADERA, DEL TIPO UTILIZADO EN LA COCINA
38140	OTROS MUEBLES N.C.P.
38160	PARTES DE MUEBLES
42120	PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS Y UMBRALES PARA PUERTA, DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO
42994	BANDEJAS PARA PAPELES, BANDEJAS PARA PLUMAS, SOPORTES PARA SELLOS DE OFICINA Y EQUIPO ANALOGO DE OFICINA, DE METALES COMUNES, EXCEPTO MUEBLES DE OFICINA

[Firma]
Dirección de Compras Públicas

Lugar: LOJA

Responsable: Talvarad

ANEXO 5:

Localización:

