



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de
decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción
Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A. de la ciudad de Piñas,
año 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Pontón Aguilar, María Aracely

DIRECTOR: González Román, John Patricio, Mg.

CENTRO UNVERSITARIO PIÑAS

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

John Patricio González Román.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A. de la ciudad de Piñas, año 2014; realizado por Pontón Aguilar María Aracely ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo del 2015

Ing. John Patricio González Román Mg.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Pontón Aguilar María Aracely declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A. de la ciudad de Piñas, año 2014, siendo el Ing. John Patricio González Román Mg. 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".

Autora: Pontón Aguilar María Aracely

C.I. 0704904770

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente con su infinita bondad y amor, por otorgarme la salud para lograr mis objetivos.

A mis padres por darme la vida, por quererme mucho, creer en mí y nunca dudar de mi capacidad e inteligencia, por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por enseñarme que el amor es la fuerza más grande que existe y la importancia de poner a Dios en nuestro corazón para llegar a la felicidad deseada.

A mis hermanos Edwin, Viviana y Aníbal, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, incentivándome a seguir adelante ya que sin ustedes nada de esto tendría sentido.

A mis abuelitas por su inmenso cariño, por encomendarme siempre a Dios en sus oraciones, a mis abuelitos que desde el cielo velan cada uno de mis sueños y a todas aquellas personas, familiares y amigos que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio hasta llegar a hacer una profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento, al culminar mis estudios para ser una profesional, es a ti mi Dios por bendecirme en todo momento de mi vida, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis padres Olfier y Mery por ser las personas más importantes de mi vida, gracias papá por enseñarme a nunca rendirme ante los problemas que se presentan en la vida; gracias mamá por tus sabios consejos, por tu fe sin límites y tu amor infinito. Son tantas las cosas que tengo que agradecerles pero hay algo que quiero que quede grabado por siempre en ustedes “Papá, Mamá, los amo con todo mi corazón y con toda mi alma”, nunca lo olviden por favor, es una forma de decirles gracias por todo.

A mis hermanos, abuelitos, tíos, primos, amigos y todas aquellas personas que han formado parte de mi vida profesional, les agradezco por su amistad, consejos, y apoyo incondicional en aquellos momentos de flaqueza. Aquellas personas que están conmigo y otras que viven en mis recuerdos y en mi corazón quiero darles las gracias por formar parte de mí y por todas sus bendiciones.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios basados siempre en el amor a Cristo y el servicio a la sociedad, hasta llegar a ser una profesional de calidad.

A todos los maestros que me acompañaron durante toda mi carrera profesional, y de manera muy especial a mi director de tesis Ing. John Patricio González Román Mg. que con sus conocimientos, paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A todos los que forman parte de la empresa “ACALOSA”, en especial al Ing. Leandro Apolo, por permitirme desarrollar mi Trabajo de Tesis en tan prestigiosa empresa y por el apoyo incondicional que me han brindado.

Gracias a ustedes por todo..!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	6
1.1.2 Justo a tiempo.	7
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	8
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	9
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	9
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	11
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	12
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	13
1.3.1 Sistema de costeo.....	13
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	13
1.3.3 Punto de equilibrio.	14
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	15
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	19
CAPÍTULO II.....	20
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	20
2.1 Filosofía institucional.	21
2.1.1 Antecedentes institucionales.	21
2.1.2 Misión, visión y objetivos.	24

2.2	Estructura administrativa y funcional.	26
2.3	Análisis de competitividad.	28
2.3.1	Matriz de análisis de competencia.	28
2.3.2	Matriz FODA.	30
2.4	Análisis de costos de producción y venta.	36
2.4.1	Estructura de costos.	37
2.4.2	Ciclo de producción.	39
2.4.3	Indicadores de producción.	44
CAPÍTULO III		45
3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.		45
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.	46
3.2	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.	49
3.3	Fijación de precios.	57
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.	58
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES.		81
BIBLIOGRÍA		82
OTRAS DIRECCIONES GENERALES:		83
ANEXOS.		84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros (razones financieras)	18
Tabla 2. Matriz de análisis de competencia	29
Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno	32
Tabla 4. Matriz de evaluación del factor externo	33
Tabla 5. Matriz FODA	35
Tabla 6. Estructura de costos	38
Tabla 7. Estructura de costos (yogurt)	38
Tabla 8. Estructura de costos (queso)	39
Tabla 9. Datos en base al estado de resultados	46
Tabla 10. Resultado de la mezcla de productos	47
Tabla 11. Mezcla de la contribución marginal por producto	48
Tabla 12. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en ventas)	49
Tabla 13. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en unidades)	51
Tabla 14. Punto de equilibrio queso del queso (Método de ecuación)	52
Tabla 15. Punto de equilibrio del queso (Método estadístico)	52
Tabla 16. Punto de equilibrio queso del yogurt (Método de ecuación)	54
Tabla 17. Punto de equilibrio del yogurt (Método estadístico)	54
Tabla 18. Mezcla de contribución con una baja en el precio	56
Tabla 19. Mezcla de contribución con una alza en costos fijos	57
Tabla 20. Análisis vertical del balance general del año 2012	59
Tabla 21. Interpretación del análisis vertical del balance general del año 2012	60
Tabla 22. Análisis vertical del estado de resultados del año 2012	62
Tabla 23. Interpretación del análisis vertical del estado de resultados del año 2012	63
Tabla 24. Análisis vertical del balance general del año 2013	65
Tabla 25. Interpretación del análisis vertical del balance general del año 2013	66
Tabla 26. Análisis vertical del estado de resultados del año 2013	68
Tabla 27. Interpretación del análisis vertical del estado de resultados del año 2013	68
Tabla 28. Indicador de liquidez corriente	70
Tabla 29. Indicador de la prueba ácida	71
Tabla 30. Indicador del capital de trabajo	72
Tabla 31. Indicador de endeudamiento del activo	74
Tabla 32. Indicador de endeudamiento patrimonial	75
Tabla 33. Indicador de rendimiento sobre el capital	76
Tabla 34. Indicador de rentabilidad del margen bruto	77
Tabla 35. Indicador de rentabilidad neta de ventas	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores Financieros de producción	17
Figura 2. Estructura administrativa	26
Figura 3. Estructura funcional	27
Figura 4. Ciclo de producción (preparación de la leche).....	40
Figura 5. Ciclo de producción para elaboración de yogurt	41
Figura 6. Ciclo de producción para elaboración de queso	42
Figura 7. Indicadores de producción (ACALOSA)	44
Figura 8. Punto de equilibrio del queso (Método Gráfico)	53
Figura 9. Punto de equilibrio del yogurt (Método Gráfico)	55
Figura 10. Interpretación gráfica del análisis vertical del balance general del año 2012	60
Figura 11. Interpretación gráfica del análisis vertical del estado de resultados del año 2012	63
Figura 12. Interpretación gráfica del análisis vertical del balance general del año 2013	66
Figura 13. Interpretación gráfica del análisis vertical del estado de resultados del año 2013	69
Figura 14. Interpretación gráfica de la liquidez corriente.....	70
Figura 15. Interpretación gráfica del indicador de la prueba ácida	71
Figura 16. Interpretación gráfica del indicador del capital de trabajo.....	73
Figura 17. Interpretación gráfica del indicador de endeudamiento del activo	74
Figura 18. Interpretación gráfica del indicador de endeudamiento patrimonial	75
Figura 19. Interpretación gráfica del indicador de rendimiento sobre el capital	76
Figura 20. Interpretación gráfica del indicador de rentabilidad del margen bruto	77
Figura 21. Interpretación gráfica del indicador de rentabilidad neta de ventas	79

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción para el año 2014”, aborda conceptos importantes sobre cada una de las herramientas administrativas contemporáneas con las que deben contar los negocios en la actualidad.

Analiza también la información obtenida de la empresa con el fin de tomar la mejor decisión para cumplir con la estrategia del negocio, logrando mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener un rendimiento justo.

Finalmente se realiza la aplicación práctica de estas herramientas para la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S. A. mediante el análisis vertical de sus estados financieros y la aplicación de los indicadores de producción o razones financieras, que son indispensables para medirse con la competencia o simplemente comparar con periodos pasados para comprender los problemas que tiene la empresa y elaborar estrategias para mejorar la rentabilidad de la misma.

PALABRAS CLAVES: Investigación, análisis, herramientas, decisiones, aplicación, indicadores, comparar, estrategias.

ABSTRACT

This research paper entitled "Analysis of the administrative tools - Financing for making short-term decisions and application in production company 2014" addresses important concepts of each of the administrative tools that are contemporaneous with businesses have today.

It also analyzes the information derived from company to make the best decisions to meet business strategy, managing to maintain stockholders' equity intact and earn a fair return.

Finally the practical application of these tools to the production company Agricultural Trade Alto Litoral SA Orense by vertical analysis of financial statements and application of production indicators or financial reasons, which are essential to measure ourselves against the competition or is done simply compare with past periods to understand the problems of the company and develop strategies to improve the profitability of the same.

KEYWORDS: Research, analysis, tools, decision, implementation, indicators, compare, strategies.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo de los negocios, estamos en una época de tecnología e información donde se exige a los gerentes de empresas y personas encargadas de la administración, los conocimientos y el manejo de la misma, de manera eficiente que permita una correcta toma de decisiones que garantice la permanencia de la empresa.

Dentro del ámbito empresarial en el día a día, es fácil encontrarse con una serie de circunstancias que impiden alcanzar los objetivos planteados por los organizadores, por lo que se hace imprescindible el uso de las herramientas administrativas – financieras para tomar decisiones de corto plazo y en base a su realidad poder proyectarse hacia el futuro.

Cabe mencionar que para el presente trabajo fue necesario emplear el método descriptivo que consiste en analizar la realidad de la empresa y su entorno, mediante una investigación de campo para obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de las herramientas administrativas – financieras.

En consecuencia el presente trabajo se centra en tres capítulos, los mismos que se desarrollan de la siguiente manera:

En el capítulo I, hace referencia a la gran cantidad de definiciones que podemos mencionar acerca de la temática en la que se enmarca el contenido del trabajo sobre las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

El capítulo II, abarca todo el análisis situacional de la empresa, su filosofía, la estructura administrativa y funcional, el análisis de competitividad y el análisis de costos de producción y venta.

Finalmente en el capítulo III, es donde se desarrolla la propuesta para la aplicación de las herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa ACALOSA.

El trabajo realizado en esta tesis se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S. A. de la ciudad de Piñas para el año 2014. Los resultados obtenidos en la aplicación de estas herramientas se convierten en una pieza fundamental que provee información importante al gerente y administradores de la empresa para la respectiva planeación y generación de nuevas políticas que influyen en la toma de

decisiones y permiten evaluar la capacidad de la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones.

La contabilidad administrativa está vinculada a la elaboración de informes internos por lo que es de suma importancia que la información presentada sea clara y confiable ya que es el apoyo principal para los responsables de la organización quienes tomarán decisiones de gestión en base a los datos aportados.

La contabilidad financiera de igual manera es una fase donde se centra en la información cuantitativa de las transacciones y otros eventos económicos que son susceptibles de cuantificación.

Por lo tanto la propuesta investigada y planteada es de gran importancia, no únicamente para esta empresa sino que también servirá como una fuente de información y consulta para quienes estén interesados en los temas aquí planteados.

Es importante mencionar que el desarrollo de esta tesis tiene como objetivo principal dejar a la empresa un modelo de las herramientas administrativas – financieras para que los administradores puedan realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera de la compañía a fin de facilitar la toma de decisiones de manera eficiente y acertada en el menor tiempo posible.

Finalmente, a pesar de que en un principio la información confiada por parte de la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S. A. fue muy limitada, se hizo necesario realizar una investigación más a fondo sobre la problemática existente, y la situación en la que se encontraba la empresa. Sin embargo la mayor gratitud para sus funcionarios ya que eso sirvió para cumplir con el desarrollo del tema propuesto y más aún cuando la única finalidad es hacerlos partícipes de los conocimientos adquiridos en los años de estudio universitario y de esta manera dar por concluido el trabajo de fin de titulación.

CAPÍTULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

Son herramientas necesarias de la administración para el logro del cumplimiento de los objetivos planteados en las empresas, hoy en día se han convertido en gran apoyo para los negocios que recién se incorporan y aquellos que tienen ya su trayectoria en el mercado; debido a la gran competencia que existe en nuestro medio, es que se debe estar siempre atentos a lo que sucede dentro y fuera de la organización, en otras palabras estas herramientas permiten mejorar la competitividad de las empresas.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

La teoría de las restricciones es una herramienta de enfoque general y sistemático que adoptan las empresas, permitiendo realizar un control adecuado que garantice el mejoramiento de los recursos, ya su vez encaminen al progreso de la producción y comercialización, de una manera positiva.

La Teoría de Restricciones (Theory of Constraints - TOC) es una metodología desarrollada en Israel por el físico Eliyahu Goldratt. La teoría de las restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. La TOC tiene su origen en programas fundamentados en la programación lineal, siendo utilizada inicialmente en el ambiente de fábrica. La Teoría de las Restricciones invita a 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". (Aguilera, 2000, pág. 53-54)

Esta teoría es una herramienta de gran utilidad para los administradores y personas encargadas del funcionamiento de la empresa, ya que gracias a ella, se puede, una vez identificadas las restricciones, focalizarse más en ellas, para disminuir esas limitaciones y mejorar cada que sea posible. Cabe recalcar que, esta teoría se cumplirá una y otra vez en el transcurso de las actividades; ya que no es algo que ocurre una vez y ahí muere, sino que se debe tener presente que siempre habrá algo que mejorar.

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. 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, 2008, pág.128)

Esta teoría va a estar presente en todas las empresas, pero especialmente en las fábricas es donde se puede estudiar con más exactitud, ya que en esta categoría se requiere obligatoriamente de un proceso para la elaboración y obtención de un producto, lo que significa que en cualquier momento, durante ese proceso, puede surgir algún inconveniente ya sea en el ambiente interno o externo de la empresa, que no permita cumplir con el patrón establecido, para la obtención de cierto producto; dando un resultado no deseado.

En ambos casos se considera a la restricción como un impedimento que surge a lo largo del proceso, que se emprende para el correcto cumplimiento del objetivo planteado por la organización, desde sus inicios. Es decir, si la empresa tiene clara la meta a la que desea llegar, trabajará para lograrlo; pero si al final el resultado no es el deseado, se tendrá que analizar desde el principio cada paso que por el que ha transcurrido, para identificar aquellos obstáculos que impidieron el correcto logro de su objetivo; y ese obstáculo es a lo que comúnmente se le llama "cuello de botella" que en realidad vendría a ser la restricción. Los administradores de empresas, deberán tomar en cuenta una vez estudiada la teoría de las restricciones, dónde fue lo que fallaron, y por qué no obtuvieron lo que deseaban, para enfatizar más sus esfuerzos en esos puntos que serán clave para el éxito de su proyecto.

1.1.2 Justo a tiempo.

La filosofía del "justo a tiempo" es una herramienta de mucha ayuda para las empresas en general, ya que está siempre orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que conforman el sistema de la empresa.

El comportamiento para administrar los inventarios que estuvo vigente por décadas fue el de la tecnología de lote óptimo, el cual busca un equilibrio entre los costos de ordenar y los de mantener el inventario. Sin embargo en los últimos años, con la apertura de nuevos mercados, los adelantos del transporte y de las telecomunicaciones han provocado una gran competencia global, debido a que los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de

los productos y han incrementado su diversidad. La presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos han presionado a los productores domésticos a cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía justo a tiempo. La filosofía justo a tiempo tiene dos objetivos principales que son: el uno aumentar las utilidades al alinear los inventarios innecesarios y el otro de mejorar la posición competitiva de la empresa, al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. (Ramirez, 2008, pág. 132)

Al momento de aplicar esta filosofía se están creando estrategias necesarias para mantener los inventarios sólo cuando se necesiten, lo cual evita tener flujos de efectivo estático y problemas de liquidez, ya que su misión es reducir el costo de inventarios. Además la tecnología justo a tiempo apoyada en la cultura de jalar permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa; la misma que consiste en realizar un análisis de compra, producción y venta.

La filosofía justo a tiempo conduce a la empresa a reducir los desperdicios, fabricando los productos netamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas. Con lo que se lograría mayor productividad para la empresa, reduciendo así el costo de calidad; generando un incremento en las ventas y a la vez un aumento en las utilidades. Todo esto es bueno para la empresa ya que podrá ofrecer productos de calidad para satisfacción total de los clientes, además de que esta herramienta ayuda a los funcionarios a la toma de decisiones en el momento oportuno.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

La cultura de la calidad total de una empresa es la actitud y la manera de cómo se desempeña, para ofrecer productos de calidad y llenar las expectativas de los consumidores.

El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente. (Ramirez, 2008, pág. 136)

Como suele suceder, siempre habrá aspectos que discrepar, más aún en el caso de las empresas que laborán cada día con el afán de entregar lo mejor de sí para sus clientes, pero corriendo el riesgo de no satisfacer completamente sus necesidades ya que al final es

el consumidor quien tiene la última palabra. Es por ello que se debe poner mayor interés al conocer las opiniones de los clientes respecto a lo que se está ofreciendo, para no caer en esos tan molestos comentarios negativos sobre la cultura de calidad de la empresa en general.

Para las empresas la cultura de calidad total debe ser parte de su filosofía, ya que si se mantienen trabajando siempre con la idea de ser mejores dentro de su actividad y al ofrecer productos de la más alta calidad; es beneficioso para la organización en sí y para los potenciales clientes o consumidores. Todo esto tiene que ver con la idea misma de emprender hacia un gran futuro, permitiéndolo desarrollar habilidades en todo el equipo de trabajo; unos aportando con ideas, otros explorando la máxima tecnología en fin, con todo lo necesario y con un compromiso sólido de mejora continua.

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

Hoy en día la tecnología de la contabilidad administrativa y por ende su información en la toma de decisiones a corto plazo ha adquirido gran importancia; debido a que, para competir es preciso tener excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, que sean oportunos, relevantes y confiables. Es preciso para los funcionarios de empresas, tener claro que productos deben seguir, cuáles deben incrementarse o bien cuáles deben eliminarse; para lo cual se debe hacer uso de la información administrativa con que cuente la empresa en su situación actual. Todo esto es esencial para una adecuada toma de decisiones y su competencia en el mercado.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La planeación es un proceso a seguir para poder llegar a la meta planteada, por ello es importante, planificar o hacer un cronograma ante cualquier imprevisto que se presente; el mismo que permitirá la identificación del problema, su análisis y la obtención de un preliminar de los resultados que se pueden lograr con la toma de algunas decisiones.

La planeación comprende la selección de las metas de la organización, la predicción de resultados de acuerdo con varias alternativas para alcanzar esas metas, la decisión en torno a cómo lograr las metas deseadas, y la comunicación de las metas y cómo hacerlas saber a toda la organización. Los contadores administrativos, fungen como socios de negocio en estas actividades de planeación al ayudar a desarrollar estrategias, mejorar los procesos de negocios, trabajar en equipo y comprometerse. (Horngren, Datar, & Foster, 2007, pág. 7)

Como personas encargadas del buen funcionamiento de la empresa, los administradores y socios en general deben trabajar bajo una planificación, sin caer en los imprevistos porque muchas de las veces, es el motivo principal del fracaso de las organizaciones.

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

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos como:

1. Para prevenir los cambios del entorno; es decir, anticipándose a ellos para que de esa forma sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo de Costo – Volumen – Utilidad; el mismo que permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables de costos, precios, volumen. (Ramirez, 2008, pág. 15)

Es muy importante la contabilidad administrativa en la planeación porque presenta algunos modelos, como el presupuesto y el modelo de costo – volumen – utilidad, los cuales son fundamentales para lograr el desarrollo integral de la empresa. Los presupuestos son herramientas importantes en un proyecto, ya que ayudan a visualizar por anticipado lo que se obtendrá en un futuro sobre los ingresos y los egresos de cierta actividad económica. Mientras que el modelo de costo – volumen – utilidad, sirve como apoyo en la actividad de planear, permitiendo a las empresas poder competir, basándose en tres elementos básicos como el costo, volumen y precios de los cuales se hablará en éste capítulo más adelante.

Cabe mencionar, que los autores citados anteriormente coinciden en que; en esta fase de planeación es donde se debe tener claro y presente lo que se quiere obtener en un determinado momento. Por lo tanto es necesario para los ejecutivos, que son los encargados de la planificación; tomar en cuenta que la contabilidad administrativa es una pieza fundamental al momento de diseñar acciones, ya que está orientada hacia el futuro;

aportando con información histórica, que permite medir la situación actual de la empresa, para poder identificar las carencias y puntos fuertes, a fin de fijar las rutas y estrategias para lograr una ventaja competitiva.

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

El control administrativo es una de las funciones elementales en el proceso de planeación, es estar siempre alerta y vigilando si se está cumpliendo el proceso de acuerdo a la planificación y para poder corregir a tiempo cualquier anomalía que se considere fuera de lo que ya se tiene proyectado.

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

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea conocer.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actué en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planteados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. (Ramirez, 2008, pág. 17)

Una excelente implementación requiere de un seguimiento de cuán bien se están materializando los planes. Ésta es la función de control, que consiste en emprender acciones que pongan en marcha las decisiones de planeación, decidir cómo evaluar el desempeño, y proporcionar retroalimentación que ayudará a la toma de decisiones futura. (Horngren et al. 2007, pág. 7)

Como se pueden dar cuenta, los autores citados, dan a conocer que todas las empresas deben contar con un adecuado control interno, puesto que es de vital importancia para protegerse de riesgos y cuidar de sus intereses. Este control puede enfocarse a diferentes áreas ya sea de producción, del personal, del equipo técnico, etc.; con el fin de implementar medios correctivos, en caso de ser necesario, para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

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

La toma de decisiones es un proceso que permite elegir una de varias opciones, que de acuerdo a lo planificado se pueda analizar y obtener una solución adecuada.

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 PRÁCTICA:
 - a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
 - b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que posea. (Ramirez, 2008, pág. 17)

Queda claro que toda decisión buena o mala depende del grado de información con que cuentan las empresas, lo que invita a reflexionar antes de elegir entre las alternativas que se presenten. Y es que se debe trazar un modelo como el indicado anteriormente y empaparse de toda la información posible, para analizar la situación, seguidamente tomar la decisión, y finalmente ponerla en práctica para obtener un resultado exitoso de acuerdo a sus intereses.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

La aplicación de herramientas financieras para la toma de decisiones en las empresas se está convirtiendo en un factor clave para la generación de valor; las mismas que pretenden la búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización.

1.3.1 Sistema de costeo.

El objetivo principal de un sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios, siendo una herramienta fundamental para la consolidación de las empresas.

Entre los propósitos que se persiguen al implantar un sistema de costeo en un ente económico está el de determinar de una manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias de tal forma que estos costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en una oportuna toma de decisiones. (Aguirre, 2004. Pág. 22)

El sistema de costeo les ayuda a tener un mejor control de la producción y de los recursos en una empresa, otorgando información sobre todos los costos incurridos, para que los gerentes de acuerdo a ello puedan establecer los precios de los productos.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, se puede determinar que en las empresas, especialmente en las de producción, los gerentes y personas encargadas del cumplimiento de los objetivos, deben apoyarse en un sistema de costeo para solucionar aquellos problemas que afectan el buen funcionamiento de la empresa. Ya que con la información de los costos y gastos de la empresa, que se obtienen por medio de un sistema de costeo, podrán direccionarse a la toma de una mejor decisión.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

El modelo costo – volumen – utilidad, como ya se ha mencionado en un punto anterior de este mismo capítulo, es una herramienta de vital importancia para la planeación de utilidades en una empresa.

El modelo de la relación costo – volumen – utilidad se elabora para que sirva de apoyo fundamental al proceso de planificación; es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la empresa. Así como este modelo exige conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones gerenciales ocurre lo mismo. Por eso, el análisis

de la relación costo- volumen- utilidad depende de una cuidadosa identificación de los costos de acuerdo a su variabilidad. Pues, muchas veces los costos no se ajustan a las categorías teóricas de costos variables o fijos, y de hecho, los costos variables no son siempre perfectamente variables ni los costos fijos son siempre fijos. Este modelo no sólo se aplica a las proyecciones de utilidades, sino también en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre fabricar o comprar, decisiones de inversión, decisiones sobre mezcla de productos, etcétera. (Molina, 2003)

El modelo de costo – volumen – utilidad se puede definir como un análisis sistemático de las relaciones entre los precios de venta, las ventas, el volumen de producción, los costos, los gastos, y las utilidades. Lo que proporciona información muy útil, como ya se ha indicado anteriormente; para la toma de decisiones a la administración de una empresa. Lo que significa que cualquier cosa que ocurra dentro del proceso de producción va a incidir ya sea positiva o negativamente, por lo que se debe tener especial cuidado al momento de tomar una decisión que ayude a la empresa a competir y a ganar un lugar privilegiado en el mercado.

1.3.3 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio, como su nombre lo indica, es el momento en que las empresas al ejercer sus actividades se dan cuenta que están en un punto que ni pierden, ni ganan dinero; es decir su beneficio es cero.

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad. Hay diversas mediciones para el punto de equilibrio y todas tienen un objetivo similar. En términos generales, siempre se va a preguntar: “¿Qué tan malas tienen que ser las ventas antes de que en realidad se empiece a perder dinero? En forma implícita, también se preguntará: ¿Es probable que las cosas lleguen a ser tan malas?”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 343)

El punto de equilibrio se relaciona también con el modelo estudiado anteriormente, como es modelo de costo – volumen – utilidad, porque esto ocurre cuando se produce y se vende únicamente la cantidad necesaria para cubrir los costos y gastos que tiene la empresa; es decir no está generando una pérdida pero tampoco una utilidad.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, unidades o

porcentajes, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.

Para conocer el punto de equilibrio lo podemos hacer mediante la siguiente fórmula: **Utilidad neta = ventas – gastos variables – gastos fijos**. Lo que indica que se debe determinar todos los costos variables y los costos fijos de la operación junto con el nivel de ventas de tal forma que al desarrollar la ecuación mencionada se obtenga un resultado que será el punto de referencia a partir del cual, un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

Entonces es el momento de que las personas encargadas del funcionamiento de la empresa, tienen que hacer un estudio cuidadoso de las variables ya sea para incrementar el volumen de venta o reducir algunos costos para generar utilidades que permitan cumplir con el objetivo de la empresa.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

La existencia de los indicadores financieros dentro de una empresa de producción son muy importantes para la implementación de procesos productivos permitiendo la mejora continua mediante la comparación de ciclos.

La planeación y el diseño adecuados de indicadores son de gran importancia y utilidad para la evaluación de una empresa. Los indicadores se pueden dividir en cuantitativos y cualitativos. Los indicadores cualitativos son los que dan razón de ser a la empresa, mientras que los indicadores cuantitativos son los que traducen en hechos el objetivo de la empresa. Ambos indicadores son requeridos para que el equipo de evaluación tenga una visión completa de la empresa asociando la esencia de las acciones y los resultados finales. (Fleitman, 2008)

Algunos de los indicadores financieros de producción, según este reconocido autor pueden ser:

- La capacidad utilizada contra la capacidad instalada en comparación con uno o varios ejercicios previos.
- Demanda potencial no satisfecha por falta de capacidad instalada.
- Demanda potencial no satisfecha por falta de producción.

- Magnitud de procesos de modernización de la planta en los pasados cinco años.
- La estructura de costos y gastos de la planta.
- El ciclo de tiempo promedio de un producto, desde su inicio hasta su terminación.
- Comparación de los ciclos de tiempo con el año anterior, al elaborar un producto.
- Promedio de grado de utilización de la capacidad instalada de la planta durante el último año.
- Días promedio de inventario de materias primas (días de producción).
- Días promedio de inventario de productos en proceso (días de producción).
- Días promedio de inventario de productos terminado de acabados (días de demanda).

Por lo cual y de acuerdo a lo mencionado se puede decir que en una empresa al empezar su curso de negociación; lo más importante es que deben estar desde sus inicios muy atentos a todas las posibilidades que existen para que funcione correctamente, por lo que se hace fundamental contar con indicadores de producción para actuar frente a las diversas circunstancias que se puedan presentar y ayuden a la toma de decisiones.

Los indicadores financieros son los datos que permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades a la empresa. A través de esta herramienta se hace posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información del negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se pueden presentar. Los cuales se clasifican de acuerdo a la información que proporcionan, así se tiene:

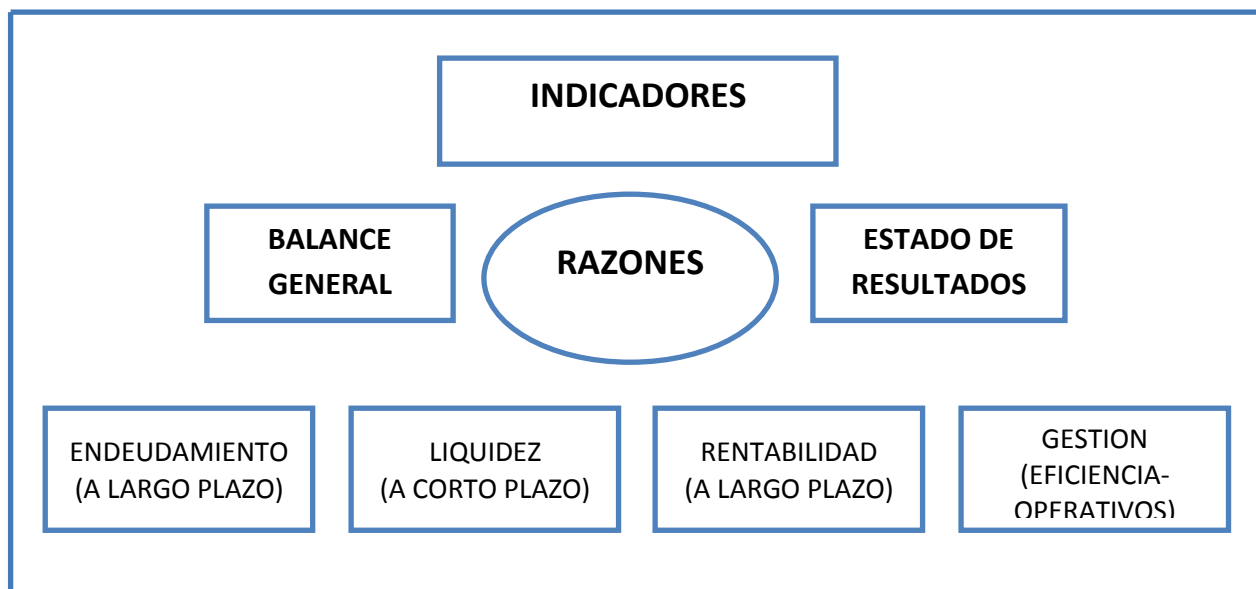


Figura 1. Indicadores Financieros de producción

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera (2002)
Elaborado por: Aracely Pontón

Como se observa en la Figura 1 Indicadores Financieros de Producción, se han tomado algunas razones financieras como: *Indicadores de endeudamiento*.- Es la solvencia o capacidad que tiene un negocio para cumplir a tiempo con las correspondientes obligaciones en las que incurre a largo plazo. *Indicadores de Liquidez*.- Son los que miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. *Indicadores de Rentabilidad*.- es la capacidad o estabilidad que tiene la empresa para mantenerse a largo plazo. *Indicadores de Gestión*.- Son aquellos que miden la eficiencia de la empresa.

Tabla 1. Indicadores financieros (razones financieras)

TABLA DE INDICADORES			
RAZONES	INDICADORES	FÓRMULA	OBSERVACIÓN
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Se utilizan para medir la capacidad de pago de la empresa en el largo plazo.
	Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	
	Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$	
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Mide la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo.
	Prueba Ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	Se utilizan para medir la eficiencia en la utilización de los activos para generar las operaciones de la empresa.
	Margen de Ganancia Neta	$\text{Utilidad Neta Después De Impuestos} / \text{Ventas Netas}$	
	Rendimiento sobre el Capital	$\text{Utilidad Neta Después De Impuestos} / \text{Capital de los Accionistas}$	
	Rentabilidad del Margen Bruto	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$	
GESTIÓN	Rotación de Cuentas por Cobrar	$(\text{Cuentas por Cobrar} * \text{días del año}) / \text{Ventas anuales a Crédito}$	Se utilizan para medir la eficiencia con que se utilizan los activos en la empresa.
	Rotación cuentas por Pagar	$(\text{Cuentas por Pagar} * \text{días del año}) / \text{Compras anuales a Crédito}$	

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera (2002)

Elaborado por: Aracely Pontón

La mayoría de las razones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros y mediante la aplicación de las fórmulas correspondientes que permitirán comparar y conocer con mayor profundidad el estado real en el que se encuentra la empresa.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Son muchas las situaciones por las que deben pasar los gerentes y encargados del buen funcionamiento de las empresas, sabiendo que el éxito o fracaso de la organización depende en su mayoría a las decisiones tomadas, por cual es importante contar con herramientas financieras, con información oportuna y real sobre la situación de la empresa, para garantizar su permanencia en el mercado y con alta rentabilidad para beneficio de sus accionistas y ciudadanía en general.

Algunos problemas pueden ser:

- Que no se cuente con la información suficiente sobre los antecedentes del problema.
- Cuando se considera que el momento no es el adecuado para tomar una decisión.
- Cuando no se tiene una precisión sobre los objetivos que se desea alcanzar.
- Cuando existe desorganización entre los dirigentes y encargados de la toma de decisiones.
- Cuando existen desacuerdos entre los funcionarios.
- Cuando existe un ambiente de incertidumbre.
- El temor a fracasar.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

2.1 Filosofía institucional.

Las instituciones suelen tener definida la misión que les da la razón de existir, los objetivos que pretenden lograr y los modos particulares de lograrlos, algunos elementos como la misión, objetivos y estrategias surgen de su visión religiosa, antropológica, ética y política, a lo que se denomina filosofía. Las metas que la institución declara son de naturaleza ético – valoral, y los medios que propone para alcanzarlas son pedagógicos en algunos casos. (Gomez, 2005, pág. 36)

A todo esto se puede mencionar que la filosofía institucional de “ACALOSA” es y ha sido desde sus inicios la elaboración de productos de alta calidad para atender las necesidades y exigencias de los consumidores, siempre con el anhelo de estar interactuando y formando parte de sus vidas, sin dejar de lado la cultura, los principios y valores como: la responsabilidad, la honradez, la eficiencia, la honestidad, la puntualidad, la ética y la disciplina los cuales dan un sentido de identidad a la empresa; de tal manera que le permite actuar oportunamente ante los problemas, oportunidades y situaciones que se susciten dentro y fuera de su organización. Gracias al seguimiento de su estrategia es que hoy la podemos ver como una empresa de prestigio en la parte alta de la provincia de El Oro y también reconocida a nivel nacional por su gran aporte a la sociedad dentro de su actividad. Su principal carta de presentación es la calidad en sus productos y los valores que posee la organización.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

“ACALOSA” inició sus actividades en el año 2004 por lo que tiene más de diez años de trayectoria en el mercado, misma que surgió como iniciativa de un grupo de ganaderos y profesionales que indicaron la posibilidad de asociarse para juntos emprender un negocio que daría la oportunidad de crecer y generar un mayor desarrollo al cantón y la parte alta de la provincia de El Oro. Esta idea se consolidó en Noviembre del 2003 con la compra de un terreno ubicado en el Sitio Monos del cantón Piñas en el km 7 vía Piñas – Machala, a 1014 m.s.n.m. aproximadamente, en la parte alta de la provincia de El Oro, donde se encuentra instalada la planta.

Base legal:

En la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, República del Ecuador, el día 03 de febrero del 2004, se constituyó la compañía de Sociedad Anónima, de la que a continuación se detallan los principales artículos que constan el Estatuto de la Compañía. Cabe indicar que una vez

constituida la compañía se legalizó la escritura de compra del terreno a nombre de la empresa, pasando a formar parte de los activos.

Denominación:

La Compañía llevará el nombre de AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A. "ACALOSA".

Nacionalidad y domicilio:

El domicilio principal de la Compañía como está establecido en el Estatuto, se encuentra en el Cantón Piñas, Provincia de El Oro; y, por resolución de la Junta General de Accionistas, podrá establecer Sucursales, Oficinas, Representaciones y Establecimientos en cualquier lugar del Ecuador o del exterior, conforme a las Disposiciones Legales correspondientes.

Duración:

El plazo de duración de ésta Compañía es de CINCUENTA años, contados a partir de la fecha de Inscripción de la Escritura de Constitución en el Registro Mercantil del domicilio principal; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo de duración, si así lo resolviera la Junta General de Accionistas en la forma prevista en éste Estatuto y en la Ley.

Capital social:

El capital social de la Compañía es de MIL OCHENTA Y OCHO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS(1088,00), divididos en 1088 acciones, de un dólar cada una, nominativas y ordinarias, numeradas consecutivamente del 0001 al 1088, las que estarán representadas por títulos, que serán firmados por el Presidente y por el Gerente General de la Compañía.

Integración del capital:

La Compañía está integrada por sesenta y ocho (68) socios fundadores, con dieciséis (16) acciones cada uno a igual valor, siendo una totalidad de un mil ochenta y ocho (1088) acciones nominativas y ordinarias de un (1) dólar cada una.

Gobierno y administración:

La Compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, por el Presidente, y por el Gerente General, en su orden; cada uno de estos Órganos con las atribuciones y deberes que les concede la Ley de Compañías y el estatuto de la empresa.

Organismos de control:

La compañía Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., está bajo el control y regulación de los siguientes organismos:

- Servicio de Renta Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (ARCSA)

Leyes que regulan a la empresa:

La compañía Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., se registrará en forma general por las leyes ecuatorianas de manera especial por:

- La ley de compañías.
- El código de comercio.
- El código civil.
- Los estatutos.
- Reglamentos internos.

- Manual de buenas prácticas de manufactura.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

Misión:

La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. (Thomson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2007, pág. 26)

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

La misión de la empresa Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., es:

“Ser una compañía que potencializa la producción, industrialización y productividad sostenible del sector agropecuario, diversificando (ecoturismo) a través de la asistencia técnica y capacitación a sus socios y demás proveedores para comercializar productos de calidad a precios competitivos”.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente se puede concluir que la misión de “ACALOSA” es el propósito o la razón por la que existe, en este caso al ser una empresa de producción permite darse cuenta que está focalizada la mayor parte del tiempo en satisfacer a sus clientes y en liderar dentro y fuera de su entorno logrando su reconocimiento a nivel regional, gracias a su industrialización y al ofrecer más que nada productos de alta calidad.

Visión:

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a dónde vamos” y razones convincentes por las cuáles es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo en particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thomson, et al. 2007, pág. 22)

La visión de la empresa Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., es:

“Ser una compañía agroindustrial; organización sólida y líder a nivel nacional con excelencia productiva, optimizando los recursos humanos, económicos, tecnológicos, conservando el ambiente”.

Por lo tanto se puede decir que la visión de “ACALOSA” es tener una idea clara de hacia dónde se dirige como organización tomando en cuenta que a lo largo del trayecto tendrá que adaptarse a los cambios que se presenten ya sean tecnológicos, ambientales, económicos, etc., y estar siempre innovándose, para ofrecer lo mejor para sus clientes, proveedores y público en general que de alguna u otra manera se beneficien de los servicios.

Objetivos:

El propósito gerencial de establecer metas, es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. (Thomson, et al. 2007, pág. 28)

Los objetivos son el propósito que desean alcanzar las empresas durante el transcurso de su actividad vigente; no solo son simples expectativas sino que se valen de los medios que estén a su alcance hasta lograr el cumplimiento total de la meta propuesta.

General

- Ser una empresa productora y comercializadora de derivados lácteos de excelente calidad para satisfacer los requerimientos de los consumidores, generando un futuro estable y competente.

Específicos

1. Conocer y aplicar lo relacionado con el control de calidad, de acuerdo a las características técnicas, nutricionales y microbiológicas específicas para cada producto según las normas establecidas.
2. Conseguir mayores fuentes de ingresos a través de la comercialización de productos elaborados.

3. Alcanzar una rentabilidad del 25% anual de sus productos.
4. Contar con personal calificado, que aporte con ideas para la mejora continua de la empresa.

2.2 Estructura administrativa y funcional.

Esta estructura define las tareas de forma más flexible y las coordina a través de mecanismos laterales que favorecen el trabajo en equipo y la interacción permanente entre personas de cualificación diferente. Además, prevé cambios frecuentes en la tecnología y en los productos, lo que la hace idónea para actuar en entornos turbulentos. (Castillo, 2005, pág. 11)

La compañía Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., posee una estructura organizacional que de acuerdo a los siguientes organigramas es la siguiente:

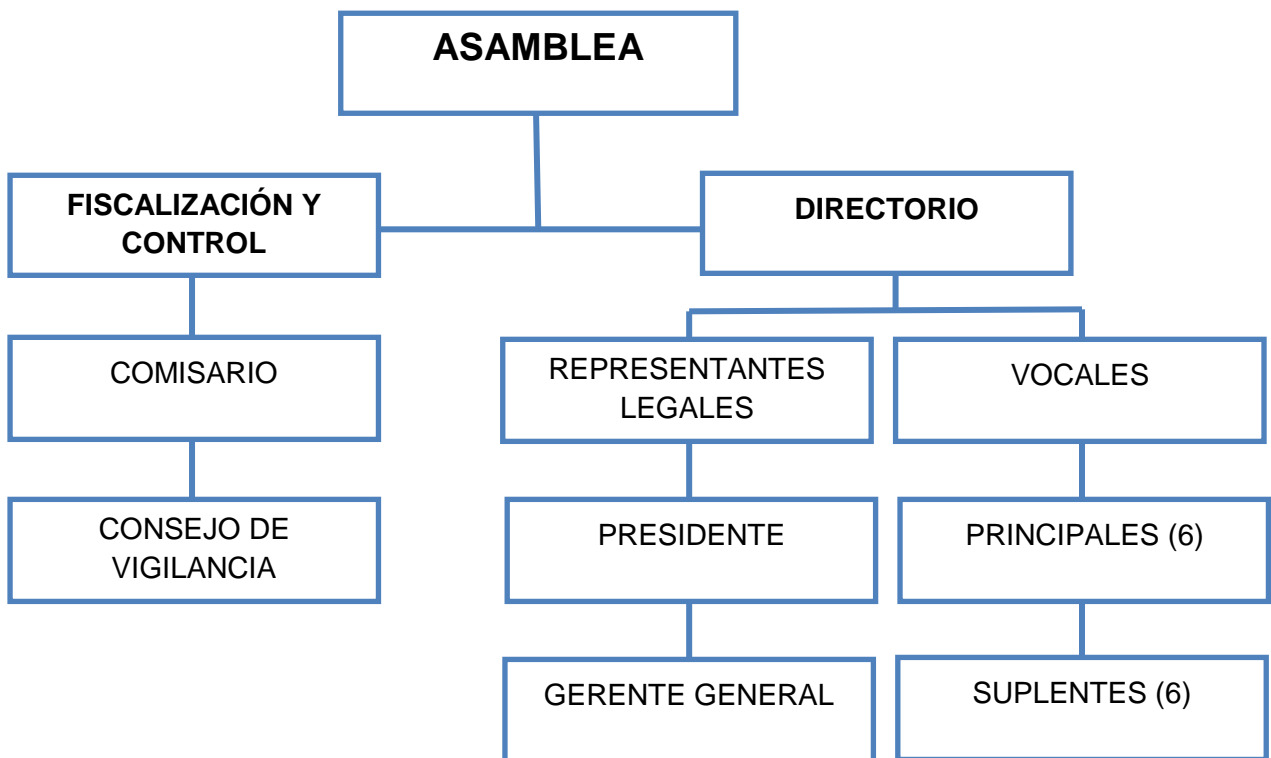


Figura 2. Estructura administrativa

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón.

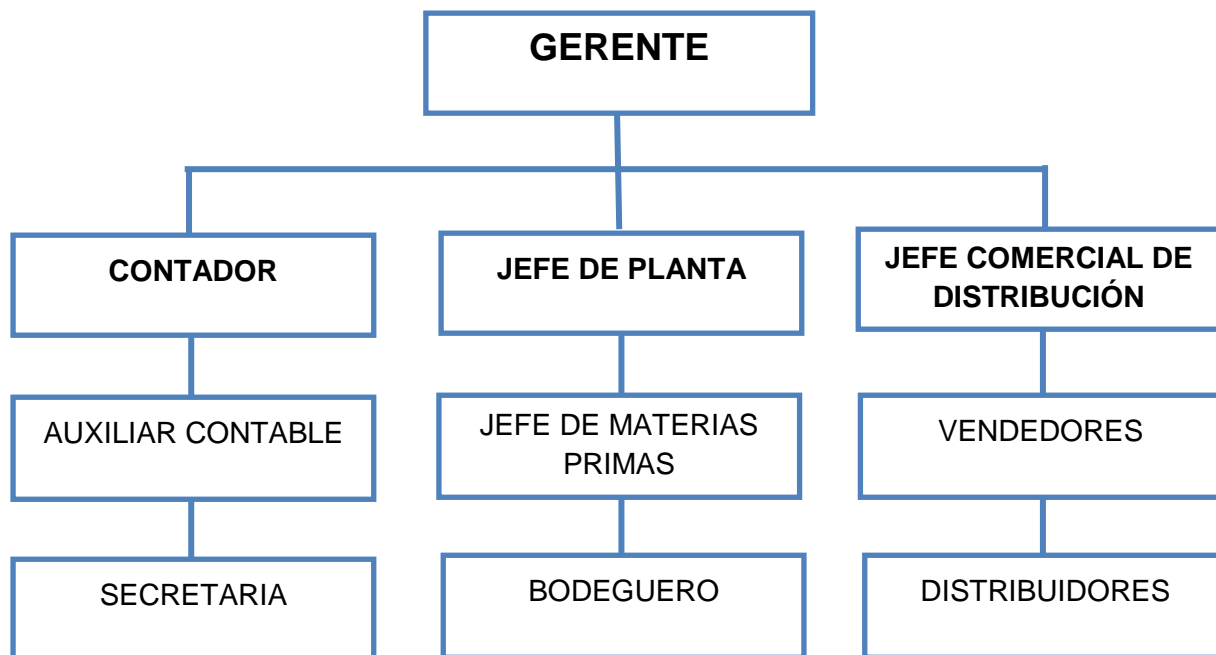


Figura 3. Estructura funcional

Fuente: ACALOSA (2014)

Elaborado por: Aracely Pontón

En forma general se puede deducir que la estructura de la empresa “ACALOSA” facilita la realización de las actividades ya sean administrativas o funcionales dentro de su organización, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos. Como podemos apreciar la Compañía “ACALOSA” estará gobernada por la Junta General de Accionistas, es decir, por la Asamblea y administrada por el Directorio, conformado a su vez por los representantes legales como el Presidente, y el Gerente General, también cuenta con doce vocales: seis principales y seis suplentes, que cumplirán con las mismas obligaciones en caso de que llegaren a faltar sus principales; para complementar el área administrativa se cuenta con Autoridades de Fiscalización y Control donde interviene el Comisario y un Consejo de Vigilancia. Dentro de la estructura funcional donde el Gerente es la Autoridad Ejecutiva en la administración y dirección de la empresa contamos con un contador, auxiliar contable y una secretaria; se tiene un Jefe de Planta, uno de materias primas y un bodeguero y siguiendo nuestra política de organización se cuenta con el apoyo de un Jefe Comercial de Distribución y a su vez vendedores y distribuidores; que en su orden, cada uno de estos Órganos cumplen con las atribuciones y deberes que les concede la Ley de Compañías y éste Estatuto.

2.3 Análisis de competitividad.

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de las cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria, trascienden la rivalidad entre competidores como: 1) la competencia de *vendedores rivales*, 2) la competencia de *nuevos participantes* a la industria, 3) la competencia de los productores de *productos sustitutos*, 4) el poder de negociación de los *proveedores* y 5) el poder de los negocios de los *clientes*. (Thomson, et al. 2007, pág. 54)

En consecuencia, las estrategias a utilizar dependen de las presiones competitivas que se encuentren luego de analizar la empresa; las mismas que se deben aprovechar para generar rentabilidad en la industria.

Un buen análisis permitirá que los administradores estén preparados para planear estrategias que estén acordes a las condiciones emergentes. Así pues el análisis de competitividad de las empresas no se debe tomar a la ligera ya que su valor es práctico y básico a la hora de tomar decisiones basadas en estrategias para determinar el rumbo de una empresa.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

“La matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades”. (Talancón, 2006)

Una matriz va orientada principalmente a identificar la capacidad de respuesta de la competencia ante cualquier estrategia que se pueda desarrollar. Uno de los elementos que puede provocar el fracaso de la estrategia es la capacidad de reacción de la competencia. El objetivo ideal es el de identificar estrategias que no puedan ser imitadas, seguidas, ni neutralizadas por la competencia.

Tabla 2. Matriz de análisis de competencia

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA		"ACALOSA"		"ALPINA"		"TONY"		"RANCHITO"	
FACTORES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Competitividad de precios	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Posición financiera	0.40	2	0.80	4	1.60	4	1.60	3	1.20
Calidad del Producto	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Lealtad del Cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
TOTAL	1.00		2.70		3.40		3.70		2.60
		1 = REGULAR				3 = MUY BUENO			
		2 = BUENO				4 = EXCELENTE			

Fuente: ACALOSA, ALPINA, TONY, RANCHITO. (2014)
 Elaborado: Aracely Pontón

De acuerdo a la Tabla 2 Matriz de Análisis de Competencia., “la posición financiera” es el factor de mayor importancia para el éxito, debido al peso que es de 0.40; también se observa que “la calidad del producto” de la compañía “ACALOSA” es superior, ya que tiene una calificación de 4. Tomando en cuenta que las empresas “ALPINA” y “TONY” son una competencia grande para la empresa en estudio, porque sus tecnologías son mayores, en el caso de ellas la leche que ofrecen es tetrapack y de larga duración; mientras que “ACALOSA” y “RANCHITO” tienen similar tecnología con la única diferencia que la leche de ellos dura un mes y la de “ACALOSA” tiene una duración de setenta y dos horas, lo que a simple vista parece una desventaja; pero en realidad está ofreciendo un producto sano netamente natural, que es lo que realmente aprecian los consumidores de la localidad. La “lealtad del cliente” del competidor “RANCHITO” es buena (baja) como lo señala la calificación de 2. Y por último se tiene que el competidor “TONY” es la más fuerte en general ya que tiene un total ponderado de 3.70.

En consecuencia la compañía Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A., se ubica en un punto medio en la competencia de dicha localidad ya que al ser la primera planta de lácteos en la parte alta de la provincia de El Oro posee ya un punto a su favor, además cuenta con un local propio y un lugar estratégico que le otorga la posibilidad de llegar con mayor facilidad a sus distribuidores teniendo una mayor acogida de mercado, también cuenta con una alta tecnología lo que le permite crear productos a un costo bajo y de muy buena calidad y con personal calificado, para brindar un excelente servicio al cliente.

2.3.2 Matriz FODA.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancón, 2006)

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las

fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thomson, et al. 2007, pág. 100-101)

Antes de continuar se debe conocer que para la elaboración de una matriz FODA se necesita identificar los factores internos y externos en la empresa objeto de estudio, para lo cual se hace imprescindible:

1. La elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).
2. La elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno

MATRIZ EFI	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
Local propio y ubicación estratégica.	0,09	4	0,36
Conformación legal.	0,06	4	0,24
Disponibilidad de materia prima.	0,08	4	0,32
Excelentes RR HH (grupo profesional)	0,05	4	0,20
Buen % socios comprometidos	0,06	3	0,18
Capacidad de liderazgo.	0,04	3	0,12
Reglamento interno aprobado.	0,05	4	0,20
Capital propio.	0,05	4	0,20
Visión de integración.	0,03	3	0,09
Acceso a información y tecnología.	0,04	4	0,16
Precio justo y mercado seguro.	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
Manejo inadecuado actividad ganadera y recursos naturales.	0,07	2	0,14
Baja productividad.	0,04	2	0,08
Baja producción.	0,03	2	0,06
Técnica Cultura de producción inadecuada.	0,05	1	0,05
Resistencia al cambio.	0,07	1	0,07
Nivel de inseguridad de los socios.	0,04	1	0,04
Débil motivación de socios.	0,05	1	0,05
Mal manejo de recursos.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,81

Fuente: ACALOSA (2014)
 Elaborado por: Aracely Pontón

Como se puede apreciar en la Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno, muestra una auditoría interna de “ACALOSA”, ya que esta herramienta permite identificar y conocer las debilidades y fortalezas que se presentan. A cada uno de los factores se ha asignado calificaciones entre 1 y 4; si el factor representa una debilidad mayor su calificación será 1,

una debilidad menor será 2; una fuerza menor su calificación será 3, o una fuerza mayor 4. Multiplicando el peso de cada factor por su calificación se obtiene el valor ponderado de cada variable y sumadas da el valor total ponderado de la organización que es de 2.81. En este caso las fuerzas internas son favorables a la organización.

Tabla 4. Matriz de evaluación del factor externo

MATRIZ EFE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Amplio mercado de consumo.	0,06	3	0,18
Necesidad del producto.	0,06	3	0,18
Importación de insumos, materiales y equipos.	0,05	1	0,05
Posibilidad Exportación.	0,06	1	0,06
Posicionamiento estratégico.	0,05	4	0,20
Generadora de empleo.	0,06	2	0,12
Incrementar producción y productividad.	0,05	3	0,15
Acceso a crédito.	0,04	2	0,08
Permanencia en la producción.	0,06	4	0,24
Nuevas tecnologías	0,04	4	0,16
Acceso a capacitación y ayuda técnica especializada.	0,05	4	0,20
Diversificar producción.	0,02	3	0,06
Débil competencia	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Altos costos de producción.	0,04	3	0,12
Presencia de plagas y enfermedades no comunes.	0,03	2	0,06
Cambios en el entorno.	0,06	3	0,18
Condiciones climáticas.	0,03	1	0,03
Manejo de productos de alto riesgo. (pericibles)	0,05	3	0,15
Resquebramiento de la compañía por agentes externos.	0,04	4	0,16
Desconfianza del consumidor.	0,06	2	0,12
Clonación de marca. (Falsificación de la marca)	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,67

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

La tabla 4. Matriz de evaluación del factor externo, muestra como la matriz EFE permite determinar y conocer la posición estratégica externa en la que se encuentra “ACALOSA”, enumerando cada una de las oportunidades y amenazas que afectan a dicha empresa; es decir, los diferentes factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve y que se relacionan de manera directa o indirecta. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor. Donde se asignado un valor de 4 cuando la respuesta es superior; 3 cuando está por arriba de la media; 2 la respuesta es media y 1 cuando la respuesta es mala; por lo tanto el total ponderado es de 2.67 que está por arriba de la media. Lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

Una vez terminadas, las matrices se procede a la elaboración del FODA para la compañía Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S.A.

Tabla 5. Matriz FODA

MATRIZ FODA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	➤ Local propio y ubicación estratégica.	➤ Técnica Cultura de producción inadecuada.
	➤ Conformación legal.	➤ Resistencia al cambio.
	➤ Disponibilidad de materia prima.	➤ Nivel de inseguridad de los socios.
	➤ Excelentes RR HH (grupo profesional)	➤ Débil motivación de socios.
	➤ Reglamento interno aprobado.	➤ Mal manejo de recursos.
	➤ Capital propio.	
	➤ Acceso a información y tecnología.	
	➤ Precio justo y mercado seguro.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	➤ Amplio mercado de consumo.	➤ Altos costos de producción.
	➤ Necesidad del producto.	➤ Cambios en el entorno.
	➤ Posicionamiento estratégico.	➤ Manejo de productos de alto riesgo. (perecibles)
	➤ Incrementar producción y productividad.	➤ Resquebramiento de la compañía por agentes externos.
	➤ Permanencia en la producción.	➤ Desconfianza del consumidor.
	➤ Nuevas tecnologías.	➤ Clonación de marca. (Falsificación de la marca)
	➤ Acceso a capacitación y ayuda técnica especializada.	
	➤ Diversificar producción.	
➤ Débil competencia.		

Fuente: ACALOSA (2014)
 Elaborado por: Aracely Pontón

Como se puede observar en la Tabla 5. Matriz de evaluación del factor externo, la empresa “ACALOSA”, tiene fortalezas que determinan las armas competitivas de la organización y le permiten aprovechar las oportunidades para poder reducir las amenazas y a su vez contrarrestar las debilidades que surgen en el ambiente competitivo.

Con el análisis FODA se puede obtener un diagnóstico general de la empresa, tanto en su ámbito externo como interno, lo que lleva a determinar la posición competitiva de la empresa, que en este caso se ve afectada por la falta de apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad y de las autoridades competentes; así como el reconocimiento de los retos e impactos a los que habrá de hacer frente en un futuro, todo esto invita a tomar conciencia de la necesidad de la formulación de estrategias que permitan alcanzar sus objetivos. Algunas de las estrategias son las que se mencionan a continuación:

- Asistencia técnica y capacitación a los agricultores y personal encargado para el buen desarrollo integral de la empresa.
- Desarrollar un plan motivacional para los socios, que les impulse a seguir adelante con sus actividades.
- Lograr una Infraestructura Productiva, que apoye en la inversión y facilite el buen desenvolvimiento del sector agroindustrial.
- Implementar herramientas que permitan la gestión y el manejo de recursos económicos apropiados.
- Desarrollar un Plan de Contingencia que presente una estructura estratégica que ayude a controlar las situaciones críticas de la empresa para minimizar consecuencias negativas.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

Bien, después de investigar y analizar detenidamente cada movimiento que debe desarrollar la empresa para lograr un producto terminado, se puede concluir que se debe analizar minuciosamente las decisiones que tiene que tomar la empresa bajo condiciones de

competencia perfecta, para lograr obtener productos de alta calidad al menor costo posible y así obtener mejores ganancias.

En este caso “ACALOSA”, necesariamente, como cualquier otra empresa de producción deberá incurrir en una serie de gastos que están directa o indirectamente relacionados con el proceso productivo como es el caso de servicios básicos (luz, agua, teléfono), diesel, salarios, servicios contables, servicio de rentas internas (SRI), aportaciones al IESS; también interviene la planta, todo el equipo de producción, la materia prima, etc.; todos estos son elementos fundamentales a la hora de tomar en cuenta el costo de producción de la empresa.

Además, cabe indicar que se debe considerar que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado, así mismo el precio de venta del producto es el que determina los ingresos de la empresa, donde los costos y los ingresos juegan un papel importante para determinar el nivel de producción de máxima ganancia.

2.4.1 Estructura de costos.

Costos: Representa un decremento de recursos, pero a diferencia de los gastos, estos recursos se consumen para fabricar un producto, los podemos clasificar en: **costos fijos** que son aquellos que si son cuantificados de manera global, no varían aunque hubieran variaciones en un rango en el volumen de producción de un periodo determinado. Es importante señalar que el nivel de consumo de un costo fijo puede cambiar con el paso del tiempo; sin embargo, un costo se seguirá considerando fijo si los cambios no van en relación con el nivel de producción, como por ejemplo el arriendo. Y por otro lado tenemos los **costos variables** que sí cambian en relación con el volumen de producción, se puede observar un ajuste directamente proporcional al nivel de producción, como es el caso de la materia prima directa y algunos costos indirectos como los combustibles utilizados para mantener la planta productiva funcionando. (Torres, 2002, pág. 7-9)

Tabla 6. Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS	
GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES
MANO DE OBRA	LECHE
DIESEL	ESTABILIZANTE
ENERGIA ELECTRICA	AZÚCAR DOBLE
DEPRECIACIÓN	SORBATO DE POSTACIO
VENDEDOR	FRUTA
FLETES	SABORIZANTE
SUELDOS	COLORANTE
CONTADORA	ENVASE
TELEFONO	ETIQUETA
PAPELERIA	

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 7. Estructura de costos (yogurt)

YOGURT				
DE 100 LTS DE LECHE = 110 UNIDADES (LITRO)				
PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
LECHE	LITROS	100,00	0,50	50,00
ESTABILIZANTE	GRAMOS	150,00	0,02	3,00
AZÚCAR DOBLE	KILOS	6,50	3,00	19,50
SORBATO DE POTACIO	GRAMOS	60,00	0,01	0,60
FRUTA	KILOS	3,00	3,00	9,00
SABORIZANTE	CC	50,00	0,01	0,50
COLORANTE	CC	30,00	0,01	0,30
ENVASE Y ETIQUETA	UNIDAD	110,00	0,40	44,00
		COSTO TOTAL		126,90
		UNIDADES		110,00
		COSTO UNITARIO		1,15

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 8. Estructura de costos (queso)

QUESO				
DE 100 LTS DE LECHE = 23 UNIDADES (650 G)				
PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
LECHE	LITROS	100,00	0,50	50,00
ESTABILIZANTE	GRAMOS	50,00	0,04	2,00
SAL	KILOS	2,00	1,00	2,00
CUAJO	CC	10,00	0,05	0,50
FUNDAS	UNIDAD	23,00	0,05	1,15
COSTO TOTAL				55,65
UNIDADES				23,00
COSTO UNITARIO				2,42

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

Como se pueden dar cuenta en las Tabla 7. Estructura de costos (yogurt). Y Tabla 8. Estructura de costos (queso), muestran como dentro de una empresa de producción, los costos empiezan desde la adquisición de materias primas, insumos, conocimiento, en fin todo lo que está relacionado directa o indirectamente con el proceso productivo hasta lograr un producto terminado. Se han tomado dos productos de “ACALOSA” como se observa en la tabla 7 de la estructura de los costos que se emplean para obtener 110 unidades de yogurt, de 1 litro cada una, y en la tabla 8 la estructura de los costos para la obtención de 23 unidades de queso de 650g cada unidad, para ambos casos se emplean 100 litros de leche, que sería parte de la materia prima, más los insumos y los costos fijos obtenemos el costo total de la producción que dividido para las unidades nos da el costo unitario del producto terminado, respectivamente.

2.4.2 Ciclo de producción.

El ciclo de producción incluye todas las actividades realizadas por la empresa para producir los bienes y servicios que ofrece a sus clientes; en una empresa manufacturera, especialmente nos interesa el proceso productivo, el cual corresponde a la transformación de la materia prima en productos aptos para la venta. La materia prima en este caso, es solo uno de los componentes de los costos que se incorporan al proceso de producción, de tal forma

que la mano de obra directa y los costos indirectos de producción, también vienen a formar parte del costo del producto final. (Catacora, 1997, pág. 277)

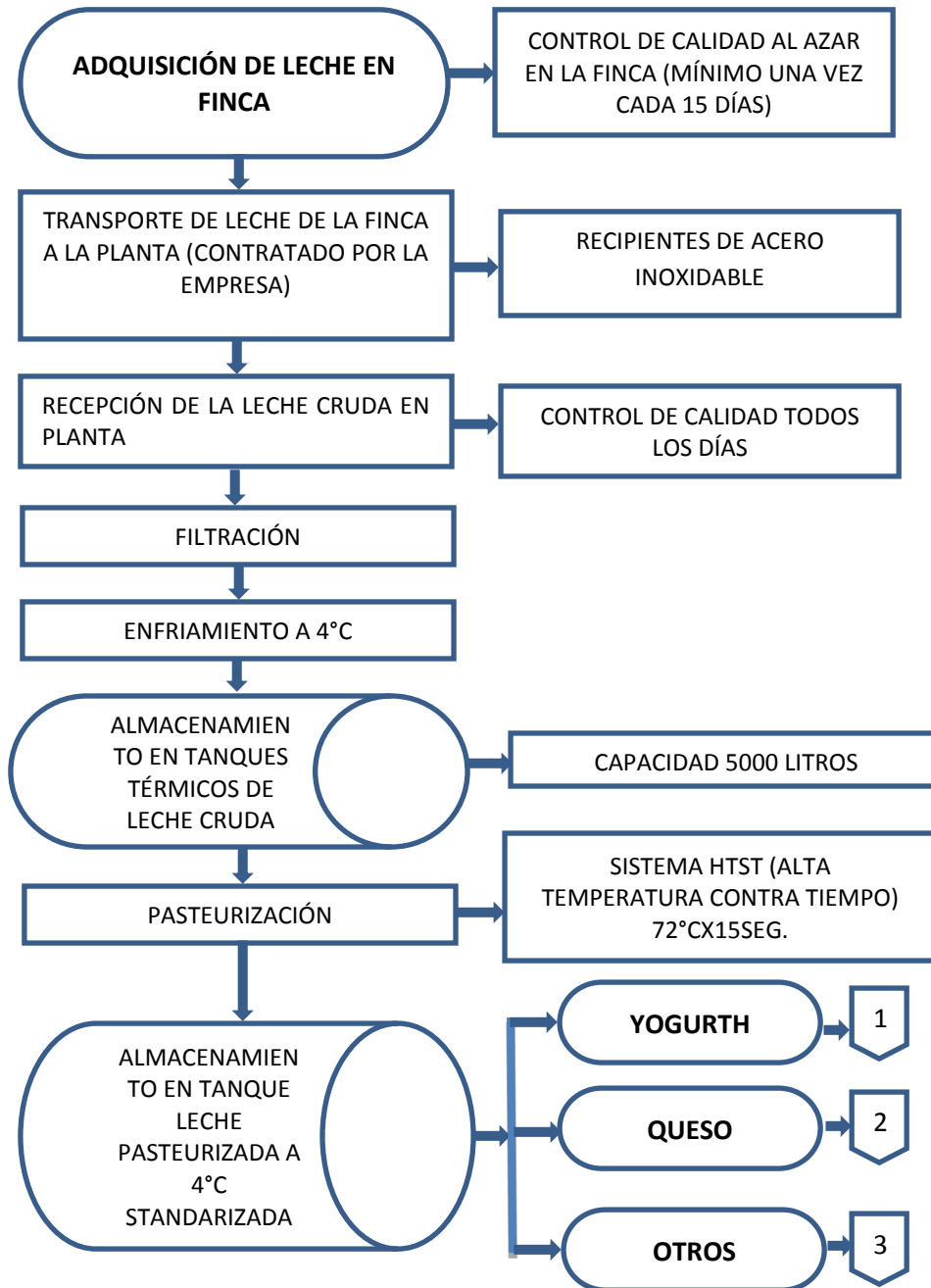


Figura 4. Ciclo de producción (preparación de la leche)

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

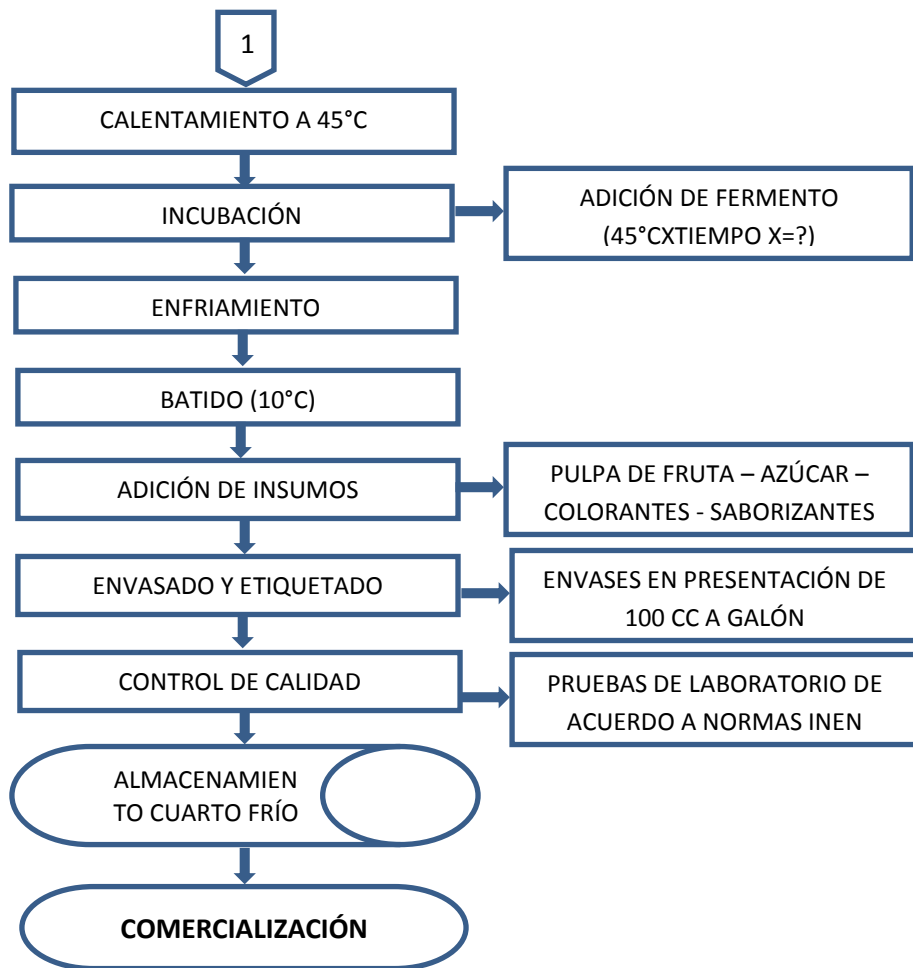


Figura 5. Ciclo de producción para elaboración de yogurt

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

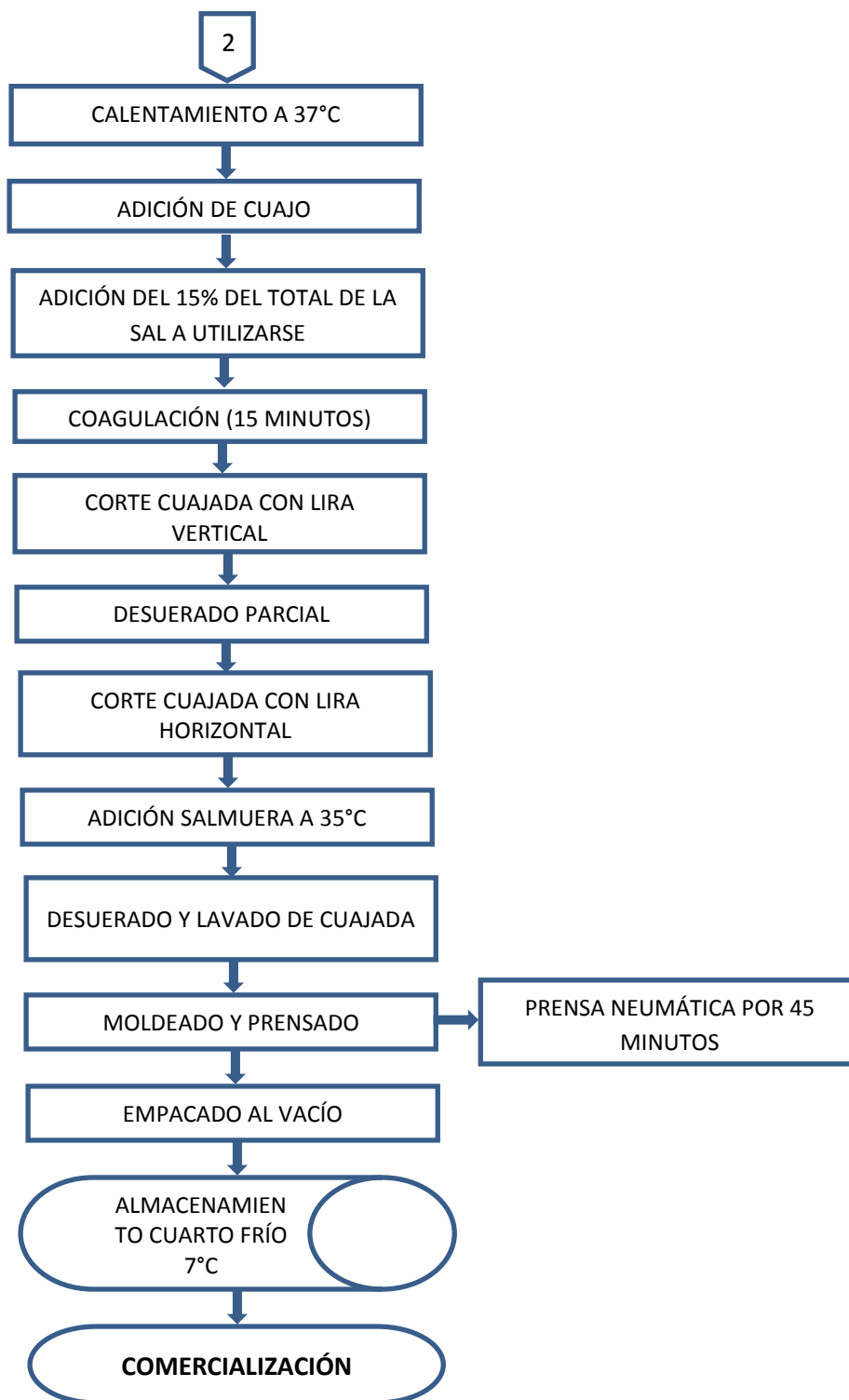


Figura 6. Ciclo de producción para elaboración de queso

Fuente: ACALOSA (2014)

Elaborado por: Aracely Pontón

Como se puede apreciar en la Figura 4. Ciclo de producción (preparación de la leche), indica el procedimiento de la preparación de la leche desde que es recogida directamente de las fincas ganaderas hasta obtener una leche pasteurizada y estandarizada lista para ser distribuida para los fines pertinentes, como la elaboración de yogurt, queso y otros derivados. Luego de ser distribuida a los tanques de almacenamiento correspondiente, continúa con otro procedimiento como se muestra en la Figura 5. Ciclo de producción para elaboración de yogurt donde se hace necesario una secuencia de pasos hasta obtener el producto listo para su comercialización y lo mismo ocurre en la Figura 6. Ciclo de producción para elaboración de queso que se observa el procedimiento para la elaboración de la leche hasta obtener productos listos para ser comercializados. Es decir, lo que se ha podido observar en la empresa "ACALOSA" es un ejemplo claro de lo que es el ciclo de producción; que se refiere al periodo que se extiende desde la ideación de un servicio o producto, continuando con una serie de procedimientos que hace que la materia prima se vaya transformando poco a poco hasta obtener un producto terminado listo para ser comercializado.

2.4.3 Indicadores de producción.

Como ya se estudió en el capítulo anterior los indicadores de producción de manera teórica se sabe que ayudan significativamente al momento de tomar una decisión, los cuales se pueden crear de acuerdo a las circunstancias en que se encuentra la empresa, en el caso de “ACALOSA”, algunos de los indicadores pueden ser los que se muestran a continuación en la figura 7; mismos que serán desarrollados en el siguiente capítulo.

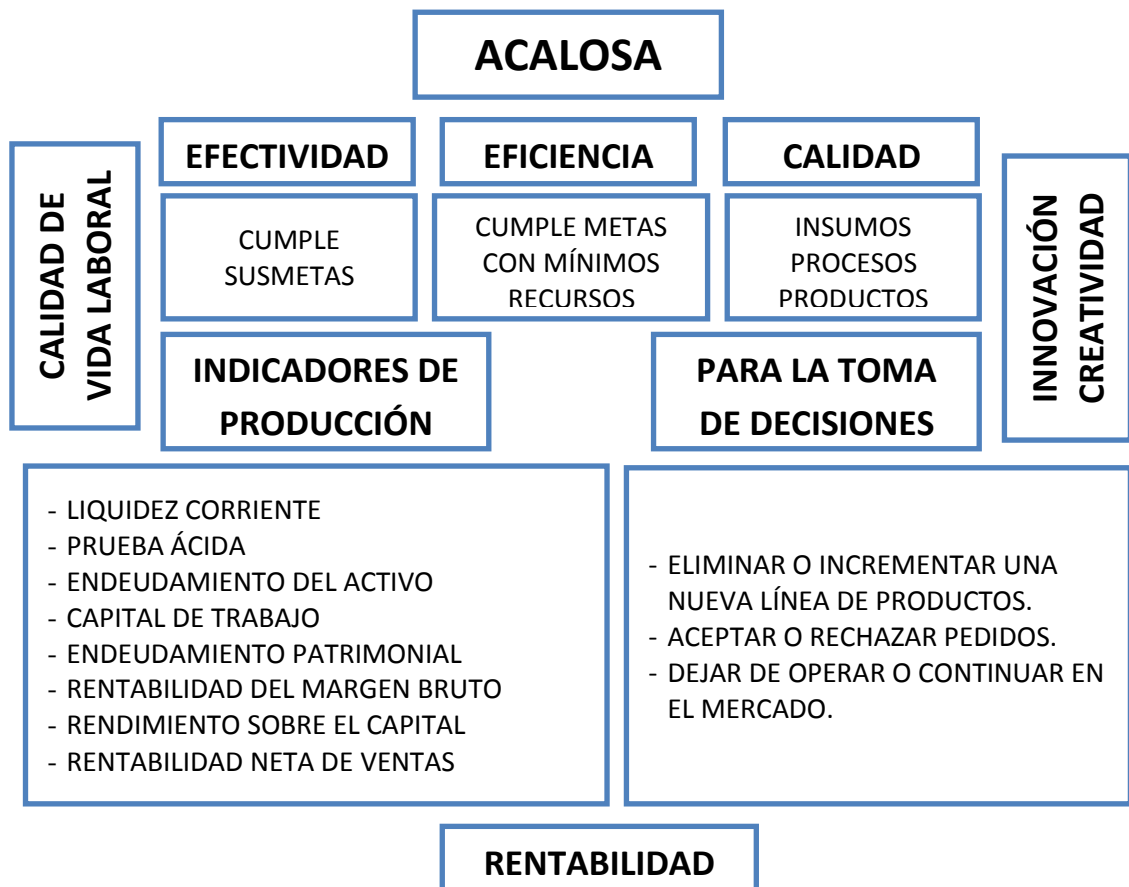


Figura 7. Indicadores de producción (ACALOSA)

Fuente: ACALOSA (2014)
Elaborado por: Aracely Pontón

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

El análisis de la rentabilidad de los productos, se mide mediante la relación entre el precio de venta de un producto y el precio de su fabricación, para lo cual es necesario tener estructurados los costos que intervienen en todo el proceso productivo. Es muy interesante esta herramienta porque aporta a los administradores con respuestas definitivas sobre la eficacia con que se está desarrollando la empresa.

Como ya se tiene de antemano estructurados en el capítulo anterior, cuáles son los costos variables y los costos fijos se empezará tomando valores a partir de los datos que se presentan en el Estado de Resultados del año 2013 de la empresa, a continuación podemos apreciar con más claridad.

Tabla 9. Datos en base al estado de resultados

DATOS ACALOSA	TOTAL	QUESO	YOGURT
VENTAS	502737,38	364622,72	138114,66
(-) COSTO DE VENTAS	299299,00	73%	27%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	203438,38	217074	82225
(-) GASTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	59655,38		
(-) GASTOS FIJOS DE VENTAS	27600,00		
(-) GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	24000,00		
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	92183,00		

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Según la tabla 9. Datos en base al estado de resultados, los gastos de ventas y de administración se presentan después de la utilidad bruta, es decir ventas menos costos de ventas, para determinar finalmente el resultado neto de la operación.

Tabla 10. Resultado de la mezcla de productos

EMPRESA DE PRODUCCIÓN "ACALOSA"						
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS						
	QUESO	%	YOGURT	%	TOTAL	
VENTAS	364622,72	100%	138114,66	100%	502737,38	100%
(-) COSTO DE VENTAS	217074,00	60%	82225,00	60%	299299,00	60%
(=) CONTRIBUCIÓN MARGINAL	147548,72	40%	55889,66	40%	203438,38	40%
<hr/>						
PARTIPACION	73%		27%		100%	
<hr/>						
(*)COSTOS FIJOS TOTALES	111255,38		111255,38		111255,38	
(-)COSTOS FIJOS ASIGNADOS	80690,72		30564,66		111255,38	
<hr/>						
UTILIDAD DE OPERACIÓN	66858,00		25325,00		92183,00	

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Se observa en la Tabla 10. Resultado de la mezcla de productos que al deducir de las ventas los costos variables se determina el margen de contribución, es decir la ganancia calculada antes de considerar los costos fijos. Por lo tanto si se divide el margen de contribución para el monto de las ventas que deberá contribuir a absorber los costos fijos y a todo esto se restan los costos fijos asignados se obtendrá la utilidad de la operación así:

UTILIDAD DE LA OPERACIÓN

$$= ((\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN} / \text{VENTAS}) - \text{COSTOS FIJOS ASIGNADOS})$$

$$\text{Utilidad de la operación} = ((203438.38 / 502737.38) - 111255.38)$$

= $(203438.38 / 502737.38) = 0.40$ que representa el 40% del total de las ventas en ese año, es decir \$203438.38 menos los costos fijos asignados \$111255.38 se tiene una utilidad de operación de \$92183.00.

Tabla 11. Mezcla de la contribución marginal por producto

EMPRESA DE PRODUCCIÓN "ACALOSA"						
MEZCLA DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO						
	QUESO	%	YOGURT	%	TOTAL	
PRECIO DE VENTA	3,71	100%	2,38	100%	6,09	100%
COSTO VARIABLE	2,42	65%	1,15	48%	3,57	59%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	1,29	35%	1,23	52%	2,52	41%
(*) PARTICIPACIÓN	73%		27%			
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,94		0,33		1,27	

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

De igual manera y siguiendo la misma metodología anterior se le puede hacer por unidad de producto como se presenta en la Tabla 11. Mezcla de la contribución marginal por producto, donde el precio del queso es 3.71 menos el costo variable 2.42 se tiene una contribución marginal de 1.29 dólares lo que representa el 35% y como su participación global es de 73% se la multiplica por la contribución marginal y se obtiene que el margen de contribución ponderado para este producto es de 0.94 centavos.

Asimismo para el yogurt su precio de venta es 2.38 menos 1.15 igual a 1.23 que sería su contribución marginal que representa el 52%; si multiplicamos 1.23 por el 27% que es su participación es igual a 0.33 centavos el margen de contribución ponderado.

En base a la investigación y datos obtenidos de la empresa se está utilizando un promedio de 1750 litros de leche diarios de los cuales 1500 son para elaborar queso y los 250 restantes para yogurt. Por lo tanto para la empresa sería más rentable vender yogurt que el queso porque en base a las tablas 7 y 8 en el capítulo dos en la estructura de costos se tiene que con 100 litros de leche se obtienen 110 unidades de yogurt a 2.38 igual a 261.80 dólares; mientras que con la misma cantidad de leche se producen 23 unidades de queso por 3.71 igual a 85.33 dólares.

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

El análisis de *costo – volumen – utilidad* es la examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos, y las utilidades. Es una herramienta que proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa.

En general, el análisis puede ser usado en el establecimiento de precios de venta, en la selección de mezcla de productos a vender, en la decisión para escoger estrategias de mercado, y en el análisis de los efectos en las utilidades por cambios en costos. En la actualidad los negocios que ya tienen una trayectoria de tiempo y para los que recién se incorporan en el mercado deben estar al tanto de cada movimiento, dentro de su administración ya que de ellos depende actuar y tomar decisiones de una manera rápida y oportuna; razón por la que deberían conocer la importancia de este caso. A continuación se presentan algunos datos de la empresa y la aplicación del modelo estudiado y su respectiva comprobación.

Tabla 12. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en ventas)

DATOS ACALOSA	AÑO 2013	PROYECTADA
UTILIDAD DESEADA	92183,00	120000,00
GASTOS FIJOS	111255,38	111255,38
MARGEN BRUTO	40%	40%
TASA DE IMPUESTOS	25%	25%
PUNTO DE EQUILIBRIO (VENTAS EN DÓLARES)	\$585415,12	\$678138,45
FÓRMULA: ((COSTOS FIJOS+(UTILIDAD DESEADA/(1-i)))/MARGEN DE CONTRIBUCIÓN)		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	TOTAL	TOTAL
VENTA PROYECTADA	585415,12	678138,45
(-) COSTO DE VENTAS	351249,07	406883,07
(=) UTILIDAD BRUTA	234166,05	271255,38
(-) GASTOS FIJOS	111255,38	111255,38
UTILIDAD OPERATIVA	122910,67	160000,00
(-) 25% DE IMPUESTOS	30727,67	40000,00
(=) UTILIDAD DESEADA	92183,00	120000,00

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

De acuerdo a la Tabla 12. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en ventas), se puede decir que la empresa quiere para el año 2014 tener una utilidad de 120000 dólares manteniendo los gastos y el margen bruto del año anterior; para saber cuánto se debe vender para obtener dicha utilidad se tendría que remplazar los valores que se presentan en los datos, en la fórmula correspondiente y así obtener que el punto de equilibrio de ventas en dólares es de \$678138.45.

Para comprobar se ha realizado un estado de resultados donde las ventas son de 678138.45 dólares y el costo de ventas de 406883.07 que se lo determina de la diferencia del margen bruto; es decir si se tiene un margen del 40% la diferencia sería el 60% que multiplicado por el total de ventas da el costo de ventas y de la diferencia de estos dos valores se obtiene la utilidad bruta de 271255.38 dólares menos los gastos 111255.38 que son fijos resulta la utilidad operativa de 160000.00 que restando el 25% de los impuestos se tiene la utilidad deseada de 120000.00 dólares.

Ahora bien se calcula el punto de equilibrio como se estudió en el capítulo anterior, se refiere al nivel de ventas que debe alcanzarse en una empresa para cubrir totalmente, sus costos fijos y variables, para no ganar ni tampoco perder. Para lo cual se apoyará en la Tabla 11. Mezcla de la contribución marginal por producto del punto 3.1 de este capítulo para continuar con el cálculo del punto de equilibrio esta vez en unidades.

Tabla 13. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en unidades)

EMPRESA DE PRODUCCIÓN "ACALOSA"			
PUNTO DE EQUILIBRIO VARIOS PRODUCTOS			
MEZCLA DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO			
	QUESO	YOGURT	
PARTICIPACION EN VENTAS	73%	27%	100%
PRECIO DE VENTA	3,71	2,38	
(-)COSTOS VARIABLES	2,42	1,15	
(=)MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1,29	1,23	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	94%	33%	
TOTAL	0,94	0,33	1,27
COSTOS FIJOS	111255,38	111255,38	111255,38
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			87602,66
FÓRMULA : COSTOS FIJOS / MARGEN PONDERADO			
QUESO (73%)			63949,94
YOGURT (27%)			23652,72
TOTAL UNIDADES			87602,66

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

La Tabla 13. Modelo costo – volumen – utilidad (punto de equilibrio en unidades) muestra el margen de contribución ponderado que es de 1.27 que ya se sabe cómo calcularlo porque se estudió anteriormente, ahora es momento de aplicar la fórmula del punto de equilibrio en unidades que se lo obtiene dividiendo los costos fijos que son 111255.38 para el margen ponderado 1.27 igual a 87602.66 unidades pero para saber cuántas unidades de queso y cuántas unidades de yogurt se rige por la contribución con que aporta cada producto que multiplicada por el total de unidades se obtiene que: debemos vender 63949.94 quesos y 23652.72 yogures.

Por último para hacer la representación gráfica del punto de equilibrio, se apoyará en los datos que a continuación se presentan en base al periodo de producción de la empresa ACALOSA en el año 2013, se analizará el punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias por producto.

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL QUESO

Tabla 14. Punto de equilibrio queso del queso (Método de ecuación)

DATOS ACALOSA		QUESO
PRECIO VENTA UNITARIO	3,71	
UNIDADES VENDIDAS	89700,00	
INGRESO TOTAL	332787,00	
COSTO FIJO TOTAL	111255,38	
COSTO VARIABLE TOTAL	217074,00	
COSTO VARIABLE UNITARIO = CV/# UNID VENDIDAS	2,42	
CANTIDAD DE EQUILIBRIO = CFT/ (P-CVU)	86244,48	UNIDADES FISICAS
VALOR MONETARIO DE EQUILIBRIO	319967,02	UNIDADES MONETARIAS

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 15. Punto de equilibrio del queso (Método estadístico)

P.V. UNITARIO	CANTIDAD	INGRESO TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO TOTAL
3,71	0,00	0,00	111255,38	2,42	0,00	111255,38
3,71	40000,00	148400,00	111255,38	2,42	96800,00	208055,38
3,71	86244,48	319967,02	111255,38	2,42	208711,64	319967,02
3,71	90000,00	333900,00	111255,38	2,42	217800,00	329055,38
3,71	100000,00	371000,00	111255,38	2,42	242000,00	353255,38

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

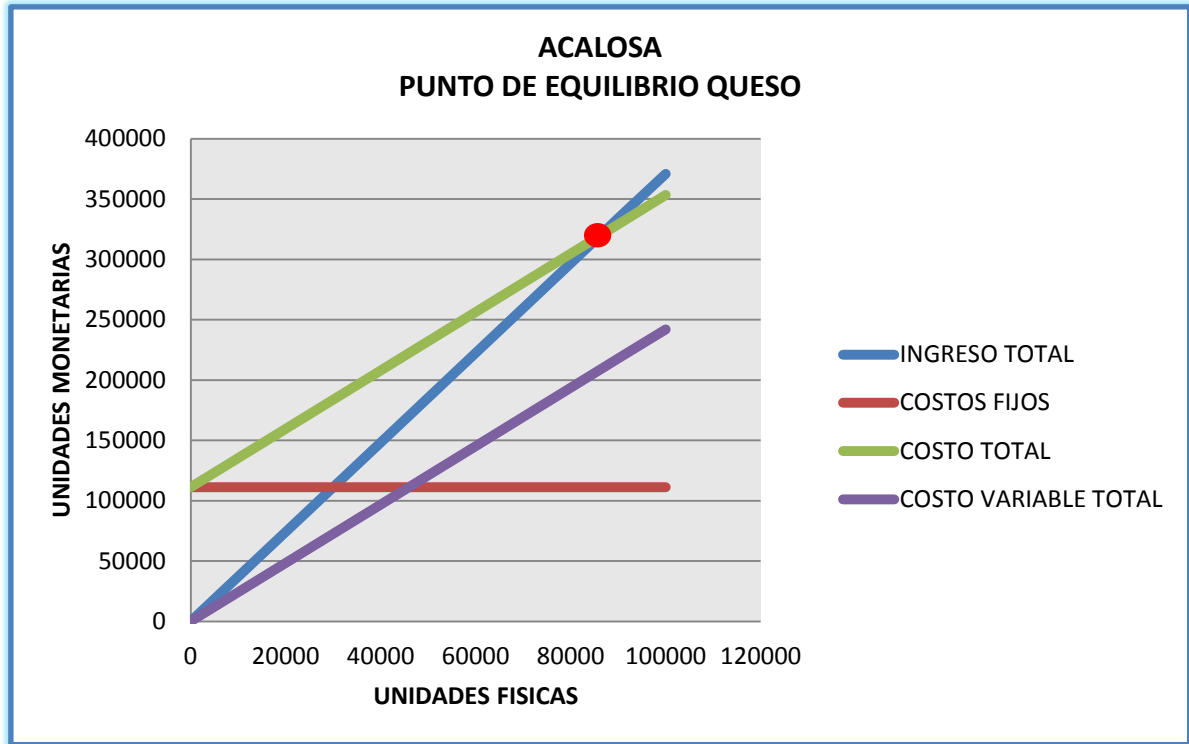


Figura 8. Punto de equilibrio del queso (Método Gráfico)

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL YOGURT

Tabla 16. Punto de equilibrio queso del yogurt (Método de ecuación)

DATOS ACALOSA	YOGURT	
PRECIO VENTA UNITARIO	2,38	
UNIDADES VENDIDAS	71.500,00	
INGRESO TOTAL	170.170,00	
COSTO FIJO TOTAL	111.255,38	
COSTO VARIABLE TOTAL	82.225,00	
COSTO VARIABLE UNITARIO = CV/# UNID VENDIDAS	1,15	
<hr/>		
CANTIDAD DE EQUILIBRIO = CFT/ (P-CVU)	90.451,53	UNIDADES FISICAS
VALOR MONETARIO DE EQUILIBRIO	215.274,64	UNIDADES MONETARIAS

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 17. Punto de equilibrio del yogurt (Método estadístico)

P.V. UNITARIO	CANTIDAD	INGRESO TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO TOTAL
2,38	0,00	0,00	111255,38	1,15	0,00	111255,38
2,38	60000,00	142800,00	111255,38	1,15	69000,00	180255,38
2,38	90451,53	215274,64	111255,38	1,15	104019,26	215274,64
2,38	95000,00	226100,00	111255,38	1,15	109250,00	220505,38
2,38	100000,00	238000,00	111255,38	1,15	115000,00	226255,38

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

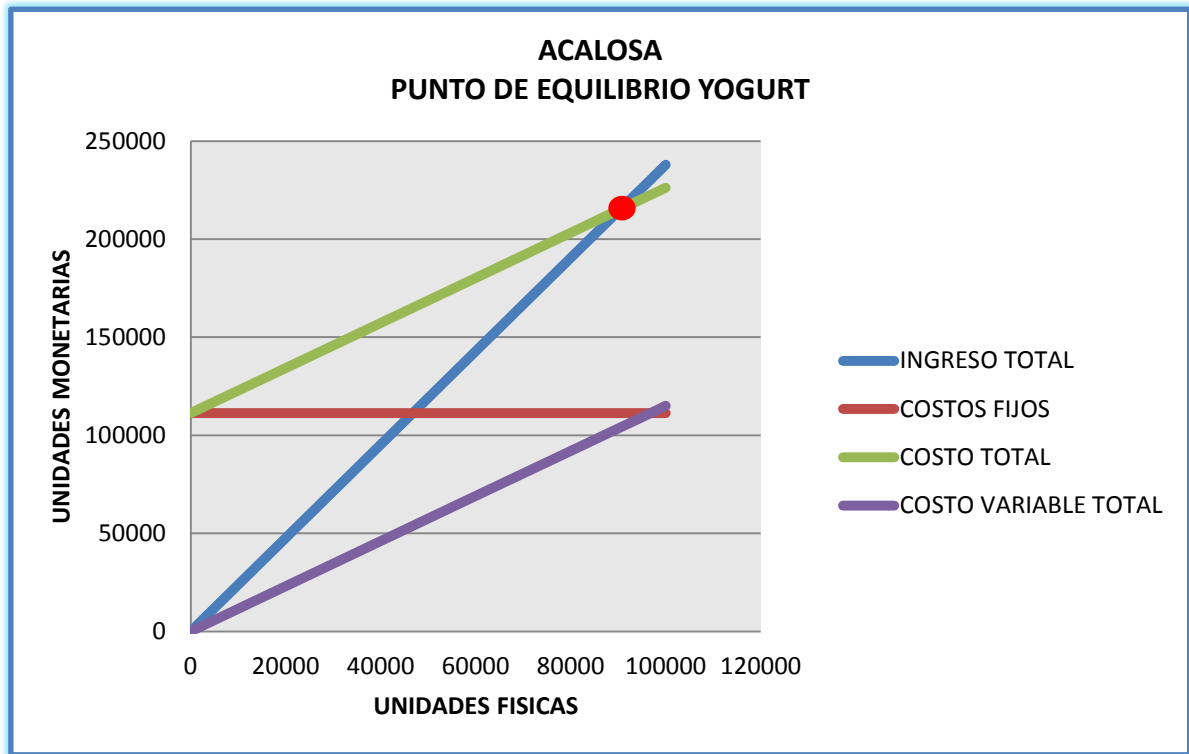


Figura 9. Punto de equilibrio del yogurt (Método Gráfico)

Fuente: ACALOSA (2013)

Elaborado por: Aracely Pontón

También se pueden establecer algunos supuestos en este modelo en base a los datos históricos que facilita la empresa por ejemplo se puede ver qué pasa si un producto baja de precio como se muestra en la Tabla 18. Mezcla de la contribución con una baja de precio.

Tabla 18. Mezcla de contribución con una baja en el precio

EMPRESA DE PRODUCCIÓN "ACALOSA"						
BAJA PRECIO YOGURT	MEZCLA DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO					
	QUESO	%	YOGURT	%	TOTAL	
CANTIDAD A VENDER	89700		71500		161200	
PRECIO DE VENTAS	3,71		1,90			
VENTAS	332747,72	100%	135850,00	100%	468597,7152	100%
COSTOS VARIABLES	217074,00	65%	82225,00	61%	299299	64%
CONTRIBUCION MARGINAL	115673,72	35%	53625,00	39%	169298,7152	
PARTICIPACIÓN	73%		27%		100%	
(*) COSTOS FIJOS TOTALES	111255,38		111255,38			
(=) COSTOS FIJOS ASIGNADOS	80690,72	24%	30564,66	22%	111255,62	24%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	34983,00	11%	23060,34	17%	58043,34	12%

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Si bajara de precio el yogurt de 2.38 a 1.90 dólares manteniendo las demás variables fijas es fácil darse cuenta que este producto aporta con un margen de contribución del 39% y sigue siendo más rentable fabricar yogurt porque pese a su baja en el precio de 0.48 centavos el margen de utilidad operacional con que contribuye es más alto, pero se deberían establecer estrategias para aumentar el volumen de ventas para este producto porque como se observa la utilidad ha sufrido una merma de 92183.00 a 58043.34 dólares que en este caso serían 34139.66 dólares menos.

Ahora suponiendo que hubo un alza en los costos fijos de acuerdo a la Tabla 19. Mezcla de contribución con alza en costos fijos se tiene:

Tabla 19. Mezcla de contribución con una alza en costos fijos

EMPRESA DE PRODUCCIÓN "ACALOSA"						
ALZA EN COSTOS FIJOS	MEZCLA DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO					
	QUESO	%	YOGURT	%	TOTAL	
CANTIDAD A VENDER	89700		71500		161200	
PRECIO DE VENTAS	3,79		2,41			
VENTAS	339710,35	100%	172627,03	100%	512337,38	100%
COSTOS VARIABLES	217074,00	64%	82225,00	48%	299299	58%
CONTRIBUCION MARGINAL	122636,35	36%	90402,03	52%	213038,38	
PARTICIPACIÓN	73%		27%		100%	
(*) COSTOS FIJOS TOTALES	120855,38		120855,38			
(=) COSTOS FIJOS ASIGNADOS	87653,35	26%	33202,03	19%	120855,64	24%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	34983,00	10%	57200,00	33%	92183,00	18%

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Si se experimentara un alza en los costos fijos en este caso de 111255.38 a 120855.38 dólares; es decir hay una diferencia de 9600.00 dólares más que afectarían a los dos productos. El queso tendría una contribución marginal de 36% y aportaría para la utilidad operacional con un 10%; mientras que si se fijan en el yogurt sigue teniendo más ventajas ya que su contribución marginal es del 52% y aporta con un 33% de la utilidad total de la empresa en ese año.

3.3 Fijación de precios.

La política de fijación de precios en "ACALOSA" está basada en la competencia, fue lo que supo manifestar la persona encargada de la administración. En el caso de los productos como el queso y el yogurt, lo que hacen es bajarse cierto porcentaje en la utilidad de acuerdo a los productos de mejor calidad que ofrecen sus competidores.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Para el desarrollo de este punto es necesario hacer un análisis de los estados financieros de la empresa; para ello existen herramientas administrativas como el análisis vertical, el análisis horizontal, el análisis por indicadores o razones financieras, los estados financieros proforma, etc.

Para hacer un estudio de la realidad financiera de la empresa en este caso se tomarán los balances de los años 2012 y 2013 a los que aplicaré el análisis vertical y el análisis por indicadores para su respectiva comparación.

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DEL PERÍODO 2012 DE ACALOSA

Tabla 20. Análisis vertical del balance general del año 2012

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.			
BALANCE GENERAL			
ANÁLISIS VERTICAL			
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
	AÑO 2013	SUBGRUPO (%)	GRUPO (%)
ACTIVOS			
CORRIENTE	4390,99	100,00	1,79
Caja	978,77	22,29	0,40
Caja Chica	200,00	4,55	0,08
Bancos	727,98	16,58	0,30
Cuentas por Cobrar	1255,86	28,60	0,51
Inventario de Mercadería	863,36	19,66	0,35
Crédito Tributario	339,06	7,72	0,14
Marcas y Patentes	25,96	0,59	0,01
FIJO	241242,30	100,00	98,21
Terrenos	15000,00	6,22	6,11
Edificio	81165,00	33,64	33,04
Muebles y Enseres	508,07	0,21	0,21
Maquinaria y Equipo de Producción	155198,00	64,33	63,18
Equipo de Cómputo	1545,00	0,64	0,63
Equipo de Oficina	876,07	0,36	0,36
Programa Contable	500,00	0,21	0,20
(-) Depreciación Acumulada	-18049,84	-7,48	-7,35
Equipo de Laboratorio	4500,00	1,87	1,83
TOTAL ACTIVOS	245633,29		100,00
PASIVOS			
CORRIENTE	488,39	100,00	0,20
Cuentas por Pagar a Proveedores	475,89	97,44	0,19
Retención en la Fuente por Pagar	12,50	2,56	0,01
TOTAL PASIVOS	488,39		0,20
PATRIMONIO			
Capital Social	256173,80	104,50	104,29
Pérdida del Ejercicio Anterior	-3420,50	-1,40	-1,39
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-7608,40	-3,10	-3,10
TOTAL PATRIMONIO	245144,90	100,00	99,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	245633,29		100,00

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 21. Interpretación del análisis vertical del balance general del año 2012

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.		
BALANCE GENERAL		
INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL		
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ESTRUCTURA DE ACTIVOS		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	4390,99	1,79
ACTIVO FIJO	241242,30	98,21
TOTAL ACTIVOS	245633,29	100,00
ESTRUCTURA DE PASIVOS Y PATRIMONIO		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
PASIVOS CORRIENTE	488,39	0,20
PATRIMONIO	245144,90	99,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	245633,29	100,00

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

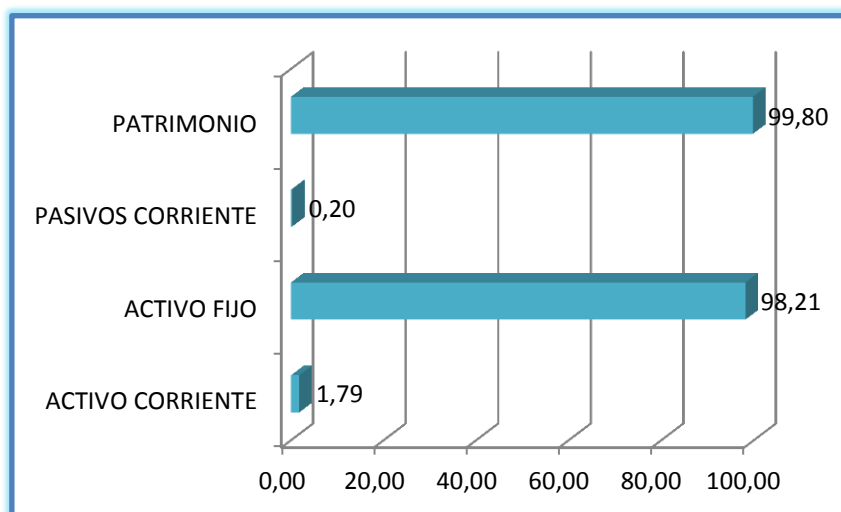


Figura 10. Interpretación gráfica del análisis vertical del balance general del año 2012

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN DEL BALANCE GENERAL DEL PERÍODO 2012 DE ACALOSA

Analizando el Balance General podemos determinar lo siguiente:

EL ACTIVO CORRIENTE: La empresa tiene un activo corriente de \$4390.99 que está representado por el 1.79% del total del activo, una de las cuentas que sobresale son las Cuentas por Cobrar con un 0.51% que se trata de un beneficio futuro prácticamente. Otra cuenta que se destaca dentro del activo corriente es Caja con un 0.40% que sería las entradas de dinero en efectivo con que cuenta la empresa en ese momento. Otro rubro es el de Inventario de Mercaderías con un 0.35% que representa las mercaderías en existencia de la empresa de producción y en Bancos también se puede observar un 0.30% el cual registra el valor de los depósitos a favor de la empresa. También hay un Crédito Tributario del 0.14% lo que quiere decir que el IVA Compras supera al de ventas.

ACTIVO FIJO: EL Activo Fijo está compuesto por \$241242.30 que vendría a ser el 98.21% del total de los activos donde la Maquinaria y Equipo de Producción representa el mayor porcentaje con un 63.18% así también la cuenta de Edificio está representada con un 33.04%; cómo se pueden dar cuenta son los rubros más significativos para la empresa dentro de sus activos fijos, luego está la cuenta de Terrenos con un 6.11% y Equipos de Laboratorio con un 1.83%. Todo esto representa los bienes que la empresa ha adquirido para ponerlos a su servicio y poder ofrecer productos de calidad.

PASIVO Y PATRIMONIO: Los Pasivos cuentan con \$488.39 representando el 0.20% donde los Pasivos Corrientes están constituidos por Cuentas por Pagar a Proveedores con \$475.89 que vendría a ser el 0.19% del total de los Pasivos y Patrimonio que son deudas que la empresa a adquirido por la compra de materias primas o bienes y servicios en el transcurso del año 2012. Tiene una deuda de Retenciones en la Fuente por Pagar de \$12.50 o sea el 0.01% que son consideradas como obligaciones que tiene que asumir la empresa con el compromiso de efectuar la respectiva cancelación. Ahora bien en el Patrimonio se observa que cuenta con \$245144.90 que representa el 99.80% del total de Pasivos más Patrimonio; El Capital Social que tiene la empresa es de \$256173.80 representado por el 104.29% por lo que se deduce que la empresa puede seguir a pesar de presentar una Pérdida del Ejercicio de \$7608.40 que sería el -3.10% y además arrastra una Pérdida en el Ejercicio Anterior de \$3420.50 que es el -1.39%.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PERÍODO 2012 DE ACALOSA

Tabla 22. Análisis vertical del estado de resultados del año 2012

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
ANÁLISIS VERTICAL			
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
	AÑO 2012	SUBGRUPO (%)	GRUPO (%)
INGRESOS			
VENTAS	169900,25	100,00	100,00
COSTO DE VENTAS	73238,81	43,11	43,11
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	96661,44	56,89	56,89
GASTOS			
TOTAL GASTOS	104269,84	100,00	61,37
Gastos de Administración	20160,00	19,33	11,87
Gastos de Ventas	66060,00	63,35	38,88
Gastos de Depreciación	18049,84	17,31	10,62
PÉRDIDA O UTILIDAD DEL EJERCICIO	-7608,40		-4,48

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 23. Interpretación del análisis vertical del estado de resultados del año 2012

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL		
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
INGRESOS	169900,25	100,00
COSTOS	73238,81	43,11
GASTOS	104269,84	61,37
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-7608,40	-4,48

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

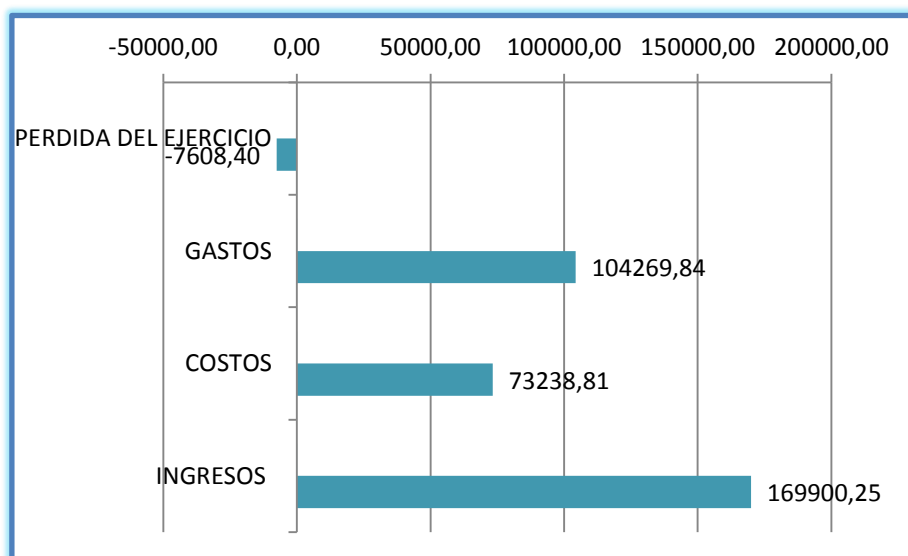


Figura 11. Interpretación gráfica del análisis vertical del estado de resultados del año 2012

Fuente: ACALOSA (2012)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERÍODO 2012 DE ACALOSA

Analizando el Estado de Resultados se determina lo siguiente:

INGRESOS: Se empieza por observar que los ingresos totales que tiene la empresa en este periodo es de \$169900.25 que representa el 100% del total de los ingresos obtenidos de las ventas de sus productos.

COSTOS: Los Costos con que ha tenido que incurrir la empresa es de \$73238.81 que representa el 43.11% del total de los ingresos.

GASTOS: Se observa que la empresa cuenta con gastos de \$104269.84 que representa un 61.37% de los ingresos totales en este periodo de producción, asumiendo que hay Gastos de Ventas de \$66060.00 con un 38.88% que es el rubro de mayor relevancia comprendidos en gastos de fletes, agentes vendedores, mano de obra, diesel, energía eléctrica, etc. En menor proporción están los Gastos de Administración con \$20160.00 con el 11.87% donde se incluye los sueldos y salarios, telefonía, papelería, contabilidad, etc. Y por último están los Gastos de Depreciación de \$18049.84 que representa el 10.62%.

En este caso se observa que los gastos sobrepasan más del 50% de los ingresos totales lo que significa que ya se deben preocupar porque los resultados obviamente no van a ser positivos y es lo que ha ocurrido en ACALOSA en este periodo del año 2012, donde se refleja una Pérdida en el Ejercicio de \$7608.40 que representa el -4.48%.

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DEL PERÍODO 2013 DE ACALOSA

Tabla 24. Análisis vertical del balance general del año 2013

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.			
BALANCE GENERAL			
ANÁLISIS VERTICAL			
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
	AÑO 2013	SUBGRUPO (%)	GRUPO (%)
ACTIVOS			
CORRIENTE	15365,19	100,00	4,45
Caja	1750,00	11,39	0,51
Caja Chica	800,00	5,21	0,23
Bancos	4375,95	28,48	1,27
Cuentas por Cobrar	5375,86	34,99	1,56
Inventario de Mercadería	2498,36	16,26	0,72
Crédito Tributario	539,06	3,51	0,16
Marcas y Patentes	25,96	0,17	0,01
FIJO	329823,76	100,00	95,55
Terrenos	35000,00	10,61	10,14
Edificio	125000,00	37,90	36,21
Muebles y Enseres	1408,07	0,43	0,41
Maquinaria y Equipo de Producción	180000,00	54,57	52,15
Equipo de Cómputo	1945,00	0,59	0,56
Equipo de Oficina	876,07	0,27	0,25
Programa Contable	700,00	0,21	0,20
(-) Depreciación Acumulada	-20055,38	-6,08	-5,81
Equipo de Laboratorio	4950,00	1,50	1,43
TOTAL ACTIVOS	345188,95		100,00
PASIVOS			
CORRIENTE	7861,05	100,00	2,28
Cuentas por Pagar a Proveedores	7845,81	99,81	2,27
Retención en la Fuente por Pagar	15,24	0,19	0,01
TOTAL PASIVOS	7861,05		2,28
PATRIMONIO			
Capital Social	256173,80	75,94	74,21
Pérdida Acum. de Ejercicios Anteriores	-11028,90	-3,27	-3,20
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	92183,00	27,33	26,71
TOTAL PATRIMONIO	337327,90	100,00	97,72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345188,95		100,00

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 25. Interpretación del análisis vertical del balance general del año 2013

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.		
BALANCE GENERAL		
INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL		
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
ESTRUCTURA DE ACTIVOS		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	15365,19	4,45
ACTIVO FIJO	329823,76	95,55
TOTAL ACTIVOS	345188,95	100,00
ESTRUCTURA DE PASIVOS Y PATRIMONIO		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
PASIVOS CORRIENTE	7861,05	2,28
PATRIMONIO	337327,90	97,72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345188,95	100,00

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

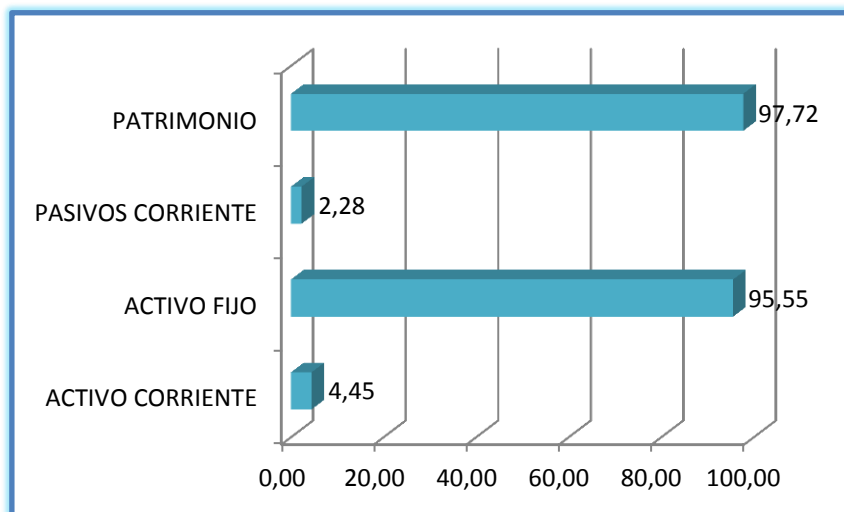


Figura 12. Interpretación gráfica del análisis vertical del balance general del año 2013

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN DEL BALANCE GENERAL DEL PERÍODO 2013 DE ACALOSA

EL ACTIVO CORRIENTE: La empresa tiene un activo corriente de \$15365.19 que está representado por el 4.45% del total del activo, una de las cuentas que más sobresale son las Cuentas por Cobrar con un 1.56% que se trata de un beneficio a futuro. Otra cuenta que se destaca es Caja con un 0.51% que sería las entradas de dinero en efectivo con que cuenta la empresa en ese momento. Otro rubro es el de Inventario de Mercaderías con un 0.72% que representa las mercaderías en existencia de la empresa de producción y en Bancos se observa un 1.27% el cual registra el valor de los depósitos a favor de la empresa. También hay un Crédito Tributario que representa el 0.16% lo que quiere decir que el IVA Compras supera al de ventas. Se observa cómo estas cuentas del activo corriente han aumentado respecto al año pasado.

ACTIVO FIJO: EL Activo Fijo está compuesto por \$329823.76 que vendría a ser el 95.55% del total de los activos donde la Maquinaria y Equipo de Producción representa el mayor porcentaje con un 52.15% así también se tiene la cuenta de Edificio con un 36.21%; cómo se pueden dar cuenta son los rubros más significativos para la empresa dentro de sus activos fijos, luego está la cuenta de Terrenos con un 10.14% y Equipos de Laboratorio con un 1.43%. Todo esto representa los bienes que la empresa ha adquirido para ponerlos a su servicio y poder ofrecer productos de calidad. Podemos apreciar como el Activo Fijo ha sufrido una disminución respecto al año anterior quizá se deba a que con el tiempo aumenta la depreciación de los mismos.

PASIVO Y PATRIMONIO: Los Pasivos cuentan con \$7861.05 representando el 2.28% donde los Pasivos Corrientes están constituidos por Cuentas por Pagar a Proveedores con \$7845.81 que vendría a ser el 2.27% del total de los Pasivos y Patrimonio que son deudas que la empresa a adquirido por la compra de materias primas o bienes y servicios en el transcurso de este año. Tiene una deuda de Retenciones en la Fuente por Pagar de \$15.24 o sea el 0.01% que son consideradas como obligaciones que tiene que asumir la empresa con el compromiso de efectuar la respectiva cancelación. Ahora bien en el Patrimonio se observa que cuenta con \$337327.90 que representa el 97.72% del total de Pasivos más Patrimonio; El Capital Social que tiene la empresa es de \$256173.80 representado por el 74.21% ha disminuido un poco respecto al año anterior hablando en términos porcentuales. También se observa que este año se ha generado una Utilidad de \$92183.00 que representa el 26.71% a pesar de que viene arrastrando una Pérdida Acumulada del Ejercicios Anteriores de \$11028.90 que vendría a ser el -3.20%.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PERÍODO 2013 DE ACALOSA

Tabla 26. Análisis vertical del estado de resultados del año 2013

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
ANÁLISIS VERTICAL			
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
	AÑO 2013	SUBGRUPO (%)	GRUPO (%)
INGRESOS			
VENTAS	502737,38	100,00	100,00
COSTO DE VENTAS	299299,00	59,53	59,53
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	203438,38	40,47	40,47
GASTOS			
TOTAL GASTOS	111255,38	100,00	22,13
Gastos de Administración	24000,00	21,57	4,77
Gastos de Ventas	67200,00	60,40	13,37
Gastos de Depreciación	20055,38	18,03	3,99
UTILIDAD DEL EJERCICIO	92183,00		18,34

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

Tabla 27. Interpretación del análisis vertical del estado de resultados del año 2013

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL		
DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS		
GRUPO	VALOR	PORCENTAJE
INGRESOS	502737,38	100,00
COSTOS	299299,00	59,53
GASTOS	111255,38	22,13
UTILIDAD DEL EJERCICIO	92183,00	18,34

Fuente: ACALOSA (2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

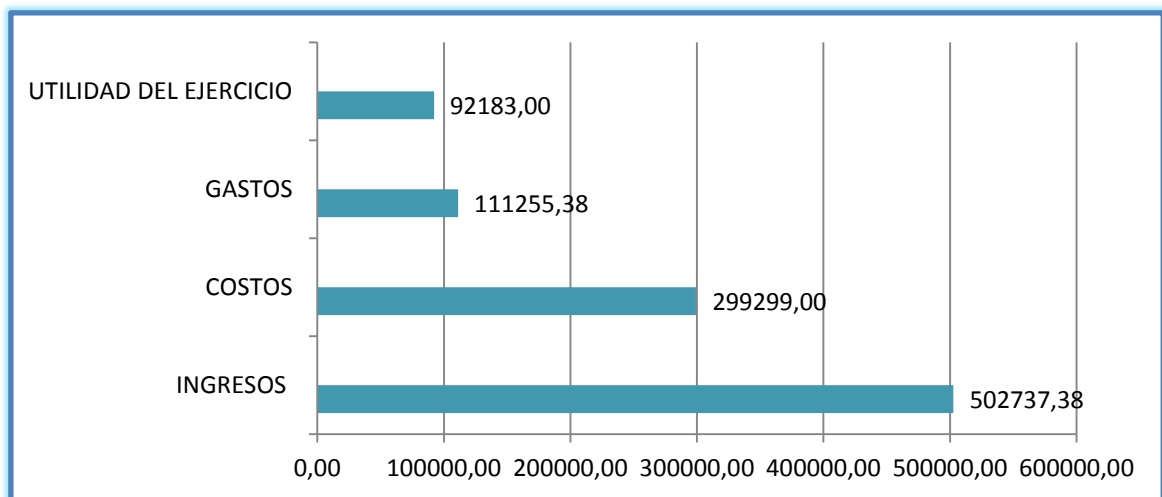


Figura 13. Interpretación gráfica del análisis vertical del estado de resultados del año 2013

Fuente: ACALOSA (2013)

Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERÍODO 2013 DE ACALOSA

Analizando el Estado de Resultados se determina lo siguiente:

INGRESOS: Se empieza por observar que los ingresos totales que tiene la empresa en este periodo es de \$502737.38 que representa el 100% del total de los ingresos obtenidos de las ventas de sus productos.

COSTOS: Los Costos con que ha tenido que incurrir la empresa es de \$299299.00 que representa el 59.53% del total de los ingresos.

GASTOS: Se observa que la empresa cuenta con gastos de \$111255.38 que representa un 22.13% de los ingresos totales en este periodo de producción, asumiendo que hay Gastos de Ventas de \$67200.00 con un 13.37% que es el rubro de mayor relevancia que comprende gastos en fletes, agentes vendedores, mano de obra, diesel, energía eléctrica, etc. En menor proporción se tienen los Gastos de Administración con \$24000.00 con el 4.77% que incluye los sueldos y salarios, telefonía, papelería, contabilidad, etc. Y por último están los Gastos de Depreciación de \$20055.38 que representa el 3.99%.

En este caso se observa como los gastos y los costos han disminuido considerablemente con respecto a los del año pasado lo que significa que ventajosamente al subir los ingresos se ha podido obtener una Utilidad del Ejercicio de \$92183.00 en este periodo del año 2013, lo que representa el 18.38%.

ANÁLISIS POR INDICADORES

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla 28. Indicador de liquidez corriente

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
INDICADOR DE LIQUIDEZ CORRIENTE	
LIQUIDEZ CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	
AÑO 2012	AÑO 2013
4390,99 / 488,39	15365,19 / 7861,05
\$ 8,99	\$ 1,95

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

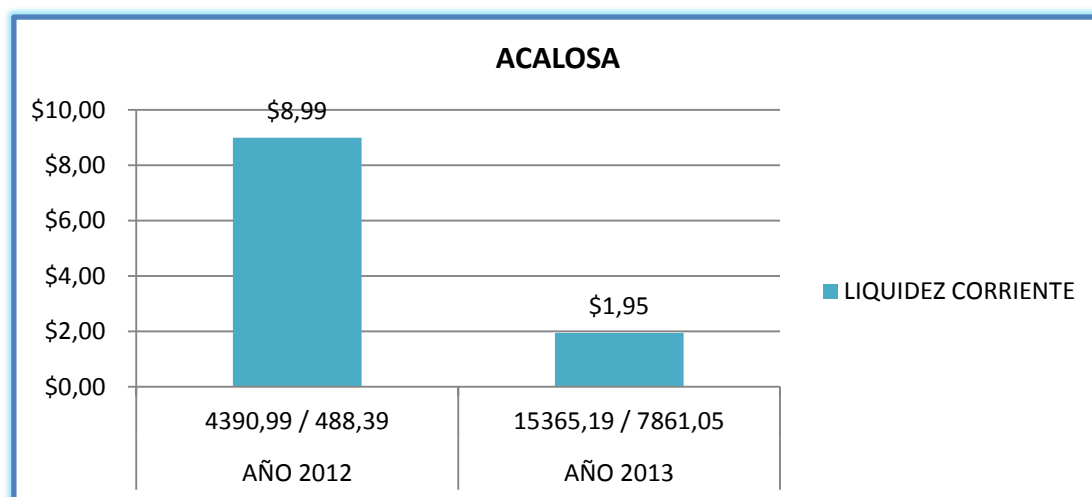


Figura 14. Interpretación gráfica de la liquidez corriente

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Se observa que la empresa ACALOSA tiene una razón corriente de \$8.99 dólares en el año 2012 y \$1.95 dólares en el año 2013, lo que significa que por cada dólar que la compañía debe a corto plazo cuenta con \$8.99 dólares en el año 2012 y con \$1.95 dólares en el año 2013 para respaldar dichas obligaciones. Tomando en cuenta que el estándar mínimo establecido para la empresa es de \$1.00 se demuestra que sí posee la solvencia necesaria en cuanto a los Activos Corrientes y por lo tanto se podrá cubrir en su totalidad las obligaciones que se obtengan en el Pasivo Corriente.

Tabla 29. Indicador de la prueba ácida

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
PRUEBA ÁCIDA	
(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE	
AÑO 2012	AÑO 2013
$(4390,99 - 863,36) / 488,39$	$(15365,19 - 2498,36) / 7861,05$
\$ 7,22	\$ 1,64

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

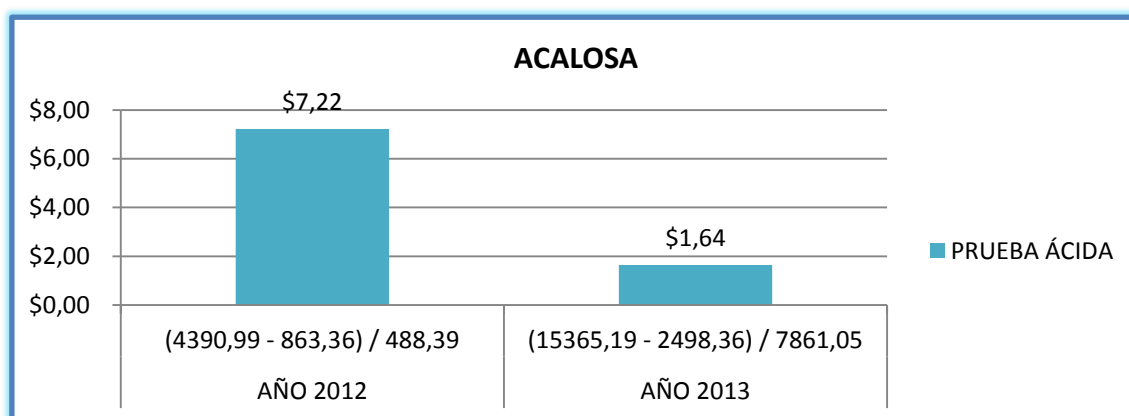


Figura 15. Interpretación gráfica del indicador de la prueba ácida

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Es uno de los indicadores financieros más utilizados para medir la liquidez de una empresa o su capacidad de pago en el corto plazo. Se puede observar que la empresa ACALOSA en el año 2012 presenta una prueba ácida de \$7.22 dólares y en el año 2013 cuenta con \$1.64 dólares lo que significa que la empresa podrá atender el total de sus obligaciones corrientes sin la necesidad de vender sus inventarios, a pesar de que se ve una disminución significativa para el año 2013 se encuentra dentro de los parámetros considerados para la misma que es de 1 o más. Cabe mencionar que el inventario es un poco bajo debido a que sus productos son perecibles y dependen mucho del nivel de producción y demanda del mercado en ese momento para conservar su stock.

Tabla 30. Indicador del capital de trabajo

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	
AÑO 2012	AÑO 2013
4390,99 - 488,39	15365,19 - 7861,05
3902,60	7504,14

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

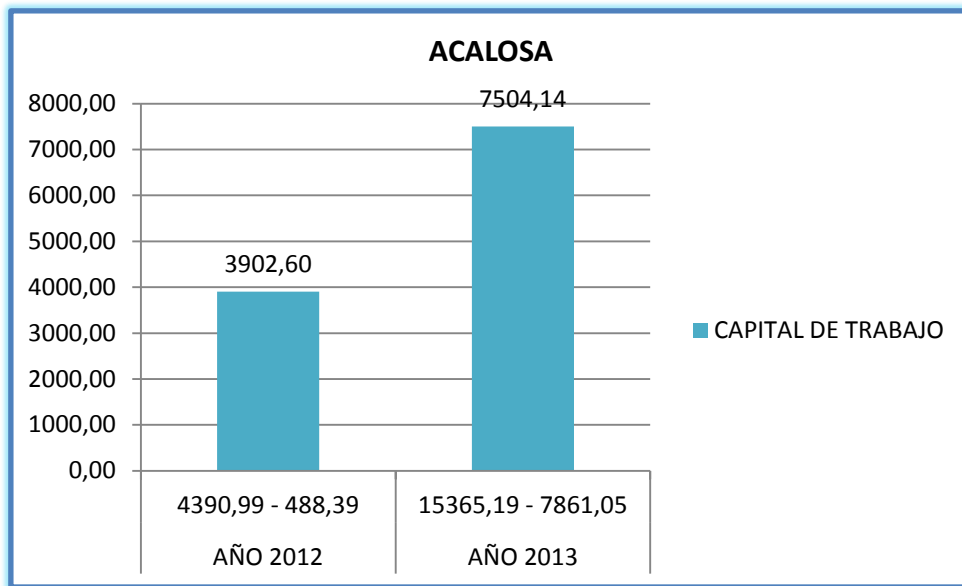


Figura 16. Interpretación gráfica del indicador del capital de trabajo

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)

Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Una vez que la empresa ACALOSA cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$3902.60 dólares para atender las obligaciones que surgen en el desarrollo normal de su actividad económica en el año 2012. También se observa que para el año 2013 dicho capital de trabajo aumento a \$7504.14 dólares que podría ser el resultado de alguna estrategia ejecutada por la administración de la empresa.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

Tabla 31. Indicador de endeudamiento del activo

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	
PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	
AÑO 2012	AÑO 2013
488,39 / 245633,29	7861,05 / 345188,95
0,20%	2%

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

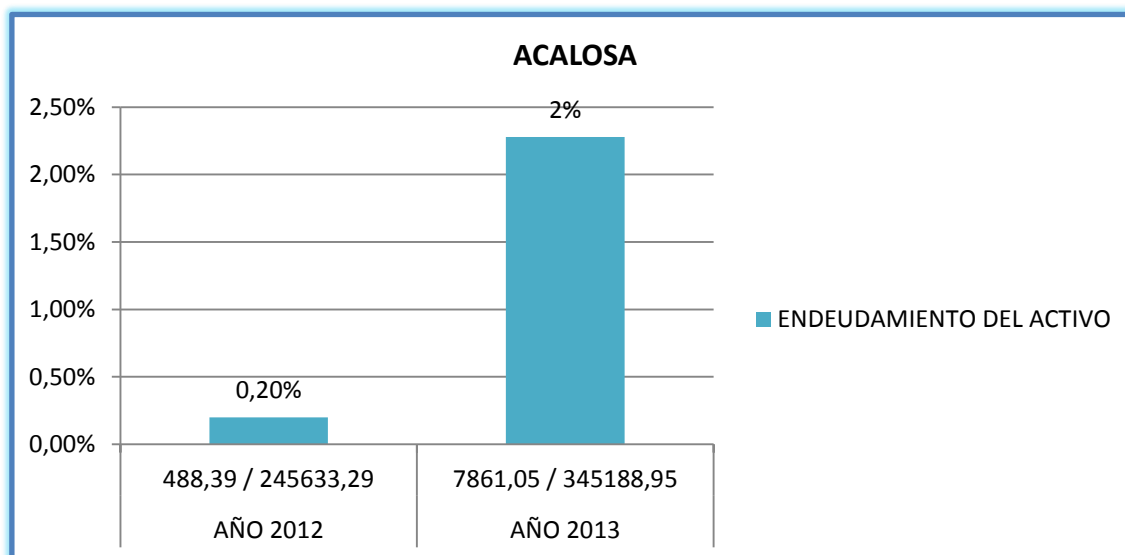


Figura 17. Interpretación gráfica del indicador de endeudamiento del activo

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Este indicador muestra que la empresa ACALOSA del total de los activos en el año 2012 la participación de los acreedores es del 0.20%, mientras que para el año 2013 esta cifra aumento al 2% sobre el total de los activos de la compañía; debido a que hubo más movimientos dentro de sus actividad económica pero es una buena noticia para la empresa ya que su parámetro está establecido hasta el 50% el nivel de endeudamiento como máximo para mantenerse en el mercado ya pasado este porcentaje deberían preocuparse por establecer estrategias que ayuden a reducir dicho nivel.

Tabla 32. Indicador de endeudamiento patrimonial

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	
PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	
AÑO 2012	AÑO 2013
488,39 / 245144,9	7861,05 / 337327,9
0,19%	2,33%

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

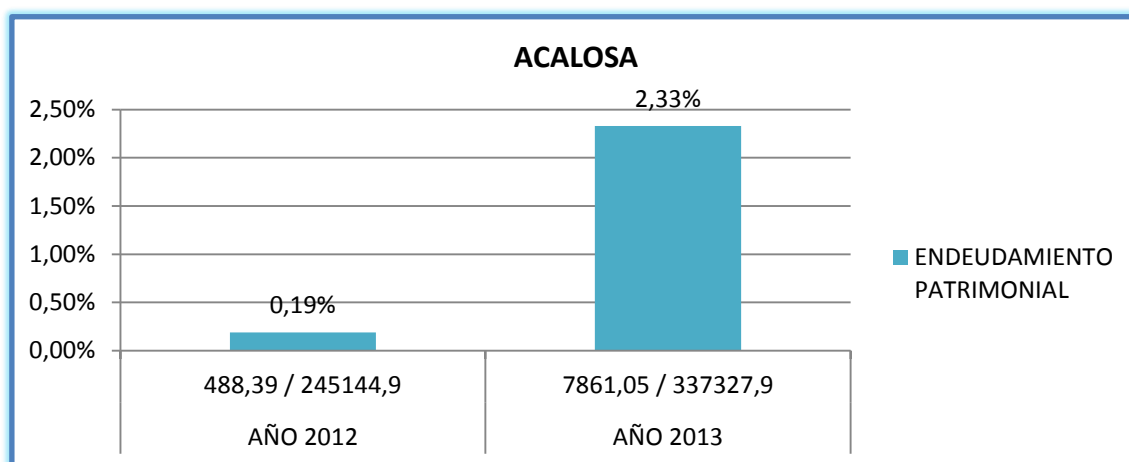


Figura 18. Interpretación gráfica del indicador de endeudamiento patrimonial

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

La empresa ACALOSA no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores ya que para el año 2012 el 0.19% y para el año 2013 el 2.33% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

Tabla 33. Indicador de rendimiento sobre el capital

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	
UTILIDAD NETA / CAPITAL	
AÑO 2012	AÑO 2013
((7608,40) / 256173,80)	(92183,00 / 256173,80)
-3%	36%

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

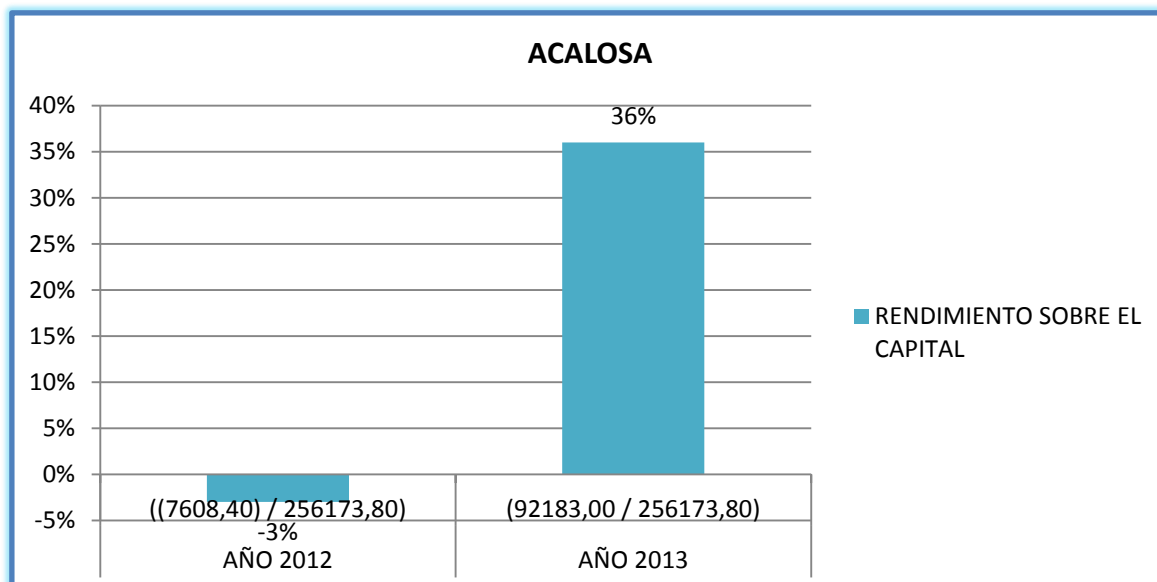


Figura 19. Interpretación gráfica del indicador de rendimiento sobre el capital

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Indica el porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar que los socios han invertido en la empresa, como se puede apreciar ACALOSA en el año 2012 tiene un porcentaje de -3% que es algo negativo para la empresa esto debido también a que se obtuvo una pérdida del ejercicio en ese año; pero para el año 2013 esa cifra aumentó a un 36% ya que hubo una utilidad del ejercicio. Se puede decir que mientras este índice sea más elevado indica mayor rendimiento para la aportación de capital realizada por los socios.

Tabla 34. Indicador de rentabilidad del margen bruto

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
RENTABILIDAD DEL MARGEN BRUTO	
UTILIDAD BRUTA / VENTAS	
AÑO 2012	AÑO 2013
96661,44 / 169900,25	203438,38 / 502737,38
57%	40%

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

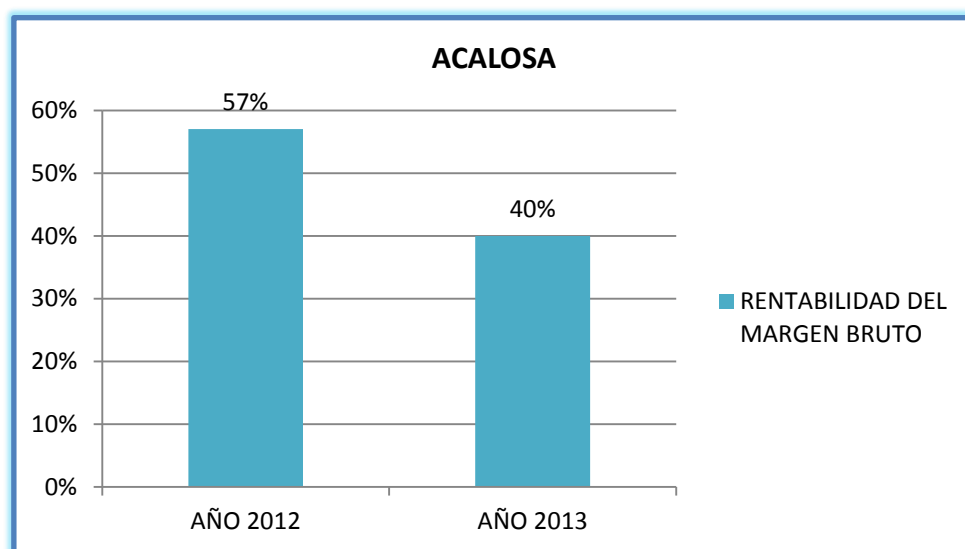


Figura 20. Interpretación gráfica del indicador de rentabilidad del margen bruto

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

El indicador de rentabilidad del Margen Bruto muestra cuánto le queda a la empresa de los ingresos una vez que elimina los costos de ventas; en este caso la utilidad bruta equivale al 57% de sus ventas en el año 2012 y el 40% en el año 2013 se ve como este porcentaje ha sufrido una disminución respecto al año anterior, lo que quiere decir que el año 2013 la empresa tiene menos capacidad para cubrir los costos y gastos para luego generar utilidad ya que mientras más elevado es el índice mejor para la empresa.

Tabla 35. Indicador de rentabilidad neta de ventas

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.	
ANÁLISIS POR INDICADORES	
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS / VENTAS NETAS	
AÑO 2012	AÑO 2013
$((7608,40) / 96661,44) * 100$	$(92183,00 / 203438,38) * 100$
-8%	45%

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

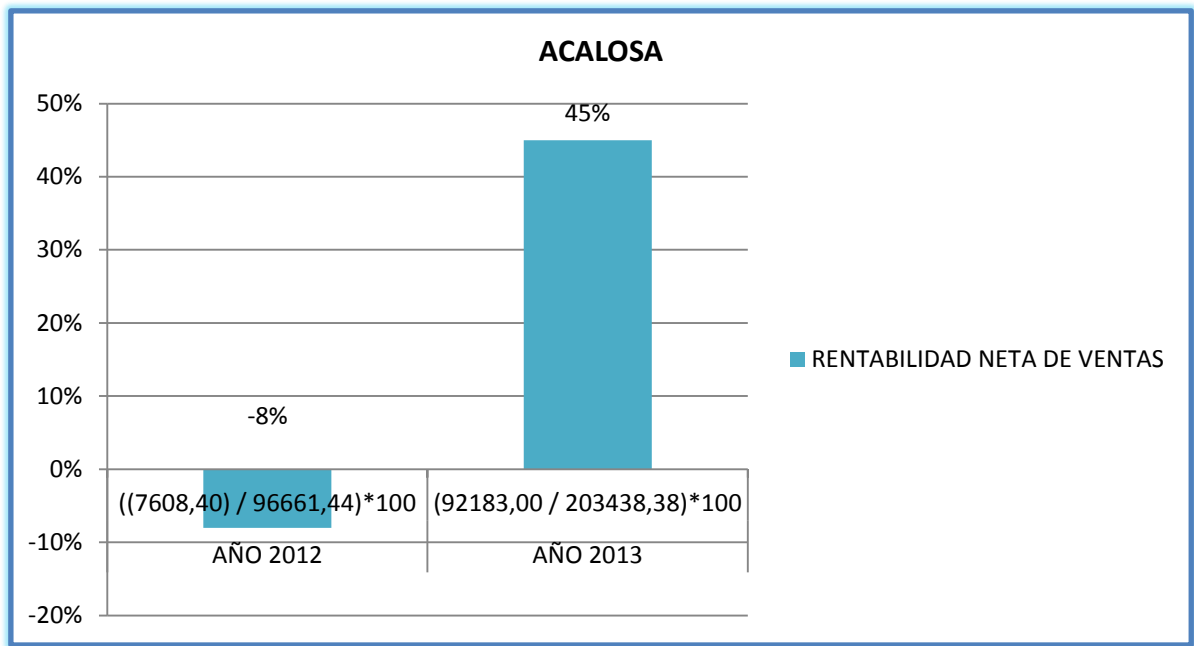


Figura 21. Interpretación gráfica del indicador de rentabilidad neta de ventas

Fuente: ACALOSA (2012 - 2013)
Elaborado por: Aracely Pontón

INTERPRETACIÓN:

Este indicador muestra el ingreso neto por dólar de venta, ya que mide la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; para ACALOSA se observa que en el año 2012 hay una pérdida de - 0.08 centavos por cada dólar de venta que es precisamente donde habían más gastos de venta generales y administrativos en relación con las ventas totales; no así en el año 2013 se nota que la cifra aumentó a 0.45 centavos de utilidad por cada dólar de venta, esto puede ser gracias a las estrategias que haya utilizado la empresa para generar más ingresos por ventas y reducir costos y gastos. La Rentabilidad Neta de Ventas es lo que queda disponible para distribuir entre los socios una vez que se han cubierto todos los gastos que tiene la empresa.

CONCLUSIONES

1. Las herramientas administrativas – financieras son de gran importancia en las empresas para la toma de decisiones pero requieren de un equipo humano que desarrolle su labor dentro de la administración con iniciativa, imaginación y capacidad para promover persistentemente la consecución de nuevos objetivos y metas a fin de que su gestión no se quede obsoleta sino más bien se desenvuelva de manera correcta dentro de la dinámica competitiva.
2. En el mundo de los negocios para las empresas, los clientes son lo más importante y cada vez se vuelven más exigentes en sus hábitos de consumo; por lo tanto los dueños y personas encargadas de la administración necesitan contar con información que les permita tomar las mejores decisiones; para poder enrumbar a la organización al logro de sus objetivos y obtener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.
3. La aplicación de las herramientas administrativas - financieras obliga a los empresarios a capacitar al personal encargado de la parte contable, administrativa y financiera.
4. El análisis de las herramientas administrativas – financieras ayuda al gerente y al área administrativa de ACALOSA y a cualquier otra empresa a conocer la situación actual en que se encuentra la organización en ese momento y al mismo tiempo permite mediante su correcta aplicación y en base a su realidad tomar decisiones a corto plazo para proyectarse al futuro con mayor confianza.
5. La empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S. A. constituye un factor importante dentro de su industria ya que a más de ser generadora de empleo materializa el sueño de sus socios de poder servir a sus clientes con productos de calidad utilizando recursos propios de su localidad.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa de producción Agropecuaria de Comercio Alto Litoral Orense S. A. debería aplicar de manera obligatoria e íntegra las herramientas administrativas – financieras y mantenerse en constante actualización sobre su información contable.
2. Que ACALOSA haga un esfuerzo por adquirir un software contable que le permita llevar todos los movimientos requeridos en la empresa diariamente ya que será mucho más fácil obtener información confiable que sirva como soporte para la toma de decisiones.
3. Que tome como base el presente estudio para que la empresa se mantenga al día con un correcto y minucioso análisis de su estado financiero para que se puedan tomar decisiones acorde con las posibilidades y necesidades reales de la organización.
4. Podría agregar nuevas líneas de productos ya que con el suero que se desperdicia luego de elaborar la leche y el yogurt se puede utilizar como materia prima para la elaboración de otros productos como el manjar, lo que generaría más ingresos para la empresa.
5. Se debería cuidar mucho el manejo de algunas cuentas ya que la empresa ACALOSA tiene un equipo de producción lo suficientemente tecnificado para dar frente a la competencia; es decir tiene la capacidad para producir alimentos de alta calidad pero no se están aprovechando todos los recursos necesarios para generar más utilidades y ganancias.

BIBLIOGRÍA

- Aguilera, C. (01 de 10 de 2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. (U. Icesi, Ed.) *Estudios gerenciales No. 77, Estudios gerenciales N° 77*, 53-69.
- Aguirre, J. (2004). *Sistema de costeo* (Primera ed.). (A. V. Rojas, Ed.) Colombia: Taller de Edición, Luis Rocca.
- Castillo, J. (2005). La estructura organizativa de la empresa actual. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 11.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE VENEZUELA, S.A.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Gomez, L. (2005). Filosofía Institucional, teorías implícitas de los docentes y práctica educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 36.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos; un enfoque gerencial* (12 ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Molina, O. d. (12 de 06 de 2003). *Google Académico*. Recuperado el 04 de 12 de 2014, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25046/1/articulo_2.pdf
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). México: McGrawHill.
- Talancón, H. P. (2006). *Google académico*. Recuperado el 23 de 11 de 2014, de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip>
- Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2007). *Desarrollo de una visión estratégica* (18 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos (Análisis para la toma de decisiones)* (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

OTRAS DIRECCIONES GENERALES:

<https://www.youtube.com/watch?v=ULz1yQSKwCU&index=3&list=WL>

<https://www.youtube.com/watch?v=66mWegvvh78&index=4&list=WL>

<https://www.youtube.com/watch?v=97jLrWmfCZo>

<https://www.youtube.com/watch?v=qZL3xe6h5no>

<https://www.youtube.com/watch?v=gyUSsQKCFI>

ANEXOS

1.

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

BALANCE GENERAL

DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVOS		
CORRIENTE		1906,75
Caja	978,77	
Caja Chica	200,00	
Bancos	727,98	
EXIGIBLE		1255,86
Cuentas por Cobrar	1255,86	
REALIZABLE		1202,42
Inventario de Mercadería	863,36	
Crédito Tributario	339,06	
DIFERIDO		25,96
Marcas y Patentes	25,96	
FIJO		
NO DEPRECIABLE		15000,00
Terrenos	15000,00	
DEPRECIABLE		226242,30
Edificio	81165,00	
Muebles y Enseres	508,07	
Maquinaria y Equipo de Producción	155198,00	
Equipo de Cómputo	1545,00	
Equipo de Oficina	876,07	
Programa Contable	500,00	
(-) Depreciación Acumulada	-18049,84	
Equipo de Laboratorio	4500,00	
TOTAL ACTIVOS		245633,29
PASIVOS		
CORRIENTE		488,39
Cuentas por Pagar a Proveedores	475,89	
Retención en la Fuente por Pagar	12,50	
TOTAL PASIVOS		488,39
CAPITAL		
Capital Social	256173,80	
Pérdida del Ejercicio Anterior	-3420,50	
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-7608,40	
TOTAL PATRIMONIO		245144,90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		245633,29

GERENTE

CONTADORA

2.

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

VENTAS		169900,25
(-) COSTO DE VENTAS		<u>73238,81</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		96661,44
(-) GASTOS		
Gastos de Administración	20160,00	
Gastos de Ventas	66060,00	
Gastos de Depreciación	<u>18049,84</u>	
TOTAL DE GASTOS		<u>104269,84</u>
PERDIDA DEL EJERCICIO		<u><u>-7608,40</u></u>

GERENTE

CONTADORA

3.

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

BALANCE GENERAL

DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVOS		
CORRIENTE		6925,95
Caja	1750,00	
Caja Chica	800,00	
Bancos	4375,95	
EXIGIBLE		5375,86
Cuentas por Cobrar	5375,86	
REALIZABLE		3037,42
Inventario de Mercadería	2498,36	
Crédito Tributario	539,06	
DIFERIDO		25,96
Marcas y Patentes	25,96	
FIJO		
NO DEPRECIABLE		35000,00
Terrenos	35000,00	
DEPRECIABLE		294823,76
Edificio	125000,00	
Muebles y Enseres	1408,07	
Maquinaria y Equipo de Producción	180000,00	
Equipo de Cómputo	1945,00	
Equipo de Oficina	876,07	
Programa Contable	700,00	
(-) Depreciación Acumulada	-20055,38	
Equipo de Laboratorio	4950,00	
TOTAL ACTIVOS		345188,95
PASIVOS		
CORRIENTE		7861,05
Cuentas por Pagar a Proveedores	7845,81	
Retención en la Fuente por Pagar	15,24	
TOTAL PASIVOS		7861,05
CAPITAL		
Capital Social	256173,80	
Pérdida del Ejercicio Anterior	-11028,90	
Utilidad del Ejercicio	92183,00	
TOTAL PATRIMONIO		337327,90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		345188,95

GERENTE

CONTADORA

4.

AGROPECUARIA DE COMERCIO ALTO LITORAL ORENSE S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

DE ENERO 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

VENTAS		502737,38
(-) COSTO DE VENTAS		<u>299299,00</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		203438,38
(-) GASTOS		
Gastos de Administración	24000,00	
Gastos de Ventas	67200,00	
Gastos de Depreciación	<u>20055,38</u>	
TOTAL DE GASTOS		<u>111255,38</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>92183,00</u></u>

GERENTE

CONTADORA