



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción

“Panadería Jenataye” de la ciudad de Cariamanga, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACION

AUTOR: Rodríguez Ramos, Tania del Cisne

DIRECTOR: Zumba Nagua, Viviana Thalía, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctora

Viviana Thalía Zumba Nagua

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION CONTABILIDAD Y AUDITORIA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación **Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones corto plazo y aplicación en la “Panadería Jenataye” de la ciudad de Cariamanga, 2014**, realizado por **Rodríguez Ramos Tania del Cisne** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2015

f).....

Dra. Zumba Nagua Viviana T.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Rodríguez Ramos Tania del Cisne** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones corto plazo y aplicación en la producción “Panadería Jenataye” de la ciudad de Cariamanga, 2014”** siendo Viviana Thalía Zumba Nagua directora del presente trabajo; y eximo a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posible reclamos o acciones legales. Además certificado que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autora: Rodríguez Ramos Tania del Cisne

CI: 1104595846

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Tesis primeramente a Dios, por haberme permitido levantarme día tras día para cumplir mis metas porque sin Él no habría nada, A mis padres Jesús y Nanci en especial a ella mi Madre bella porque es la persona que mueve mi mundo, sin ella no sería lo que ahora soy y sin su apoyo hubiera bajado los brazos hace mucho tiempo, para ti madre mía es este triunfo.

A mis hermanitos Yessenia y Josué, a mi esposito bello Darwin que son los cómplices de cada lágrima y sonrisa en este proyecto, los que me dieron la mano para no caer.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues a ellos es a quien les debo todo el apoyo incondicional para lograr esta meta.

AGRADECIMIENTO

En este proyecto quiero agradecer primero a Dios por darme la fuerza y voluntad de seguir adelante sin desfallecer, como segunda instancia a esta prestigiosa institución que me abrió las puertas y me brindó la oportunidad de realzar mis conocimientos y prepararme día a día para hoy ser profesional digna de confianza y llena de conocimientos.

Y por último y no menos importante a mi madre querida a la Sr Nanci Ramos por nunca dejarme sola, por tantas enseñanzas que me otorgó y en el desarrollo de mi carrera nunca dejó de apoyarme para hoy en día lograr este triunfo y convertirme en una nueva profesional, y demostrar todo el conocimiento adquirido por esta institución que es la Universidad Técnica Particular de Loja.

Por esto y mucho más agradezco a todos quienes formaron parte de este proceso y permitirme cerrar un ciclo de vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I.....	14
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	14
1.1. Filosofías administrativa contemporáneas	15
1.1.1. Teoría de las restricciones	15
1.1.1.1. ¿Qué es una Restricción?.....	15
1.1.1.2. Aplicación Teoría de las Restricciones.....	16
1.1.2. Justo a tiempo.....	16
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	17
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	18
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	19
1.2.2. El papel de contabilidad administrativa en el control administrativo.....	20
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	21
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	22
1.3.1. Sistema de costeo.....	22
1.3.2. Modelo de costo volumen utilidad	23
1.3.3. Punto de equilibrio	23
1.3.4. Indicadores financieros de producción	25
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones	26
CAPITULO II.....	28
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA “PANADERÍA JENATAYE”	28
2.1. Filosofía Institucional	29
2.1.1. Antecedentes institucionales.....	29
2.1.2. Misión, visión y objetivos.....	30

2.2.	Estructura administrativa y funcional	31
2.3.	Análisis de competitividad.....	33
2.3.1.	Matriz de análisis de competitividad	34
2.3.1.1.	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	35
2.3.1.2.	Barreras de entradas y salidas.....	35
2.3.1.3.	Productos sustitutivos	36
2.3.2.	Matriz FODA	36
2.3.2.2.	Concepto.....	36
2.3.2.3.	Elementos Características e Identificación FODA	36
2.4.	Análisis de costos de producción y venta	39
2.4.1.	Estructura de costos	39
2.4.2.	Ciclo de producción.....	59
2.4.3.	Indicadores de producción	61
CAPITULO III.....		69
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA “PANADERIA JENATAYE” DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA 2014		69
3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos	70
3.2.	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	75
3.2.1.	Cambio en variables de Costos Unitarios.....	78
3.2.2.	Cambios en la variable de costos fijos	81
3.2.3.	Cambios en la variable de precios	84
3.3.	Fijación de precios.....	87
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad	89
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		97
ANEXOS.....		98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros	25
Tabla 2. Matriz de Competitividad ante la “Panadería Jenataye”	34
Tabla 3. Matriz FODA “Panadería Jenataye”	38
Tabla 4. Costos de Producción Pan de Huevo de la “Panadería Jenataye”	42
Tabla 5. Costos de Producción Pan Palanqueta de la “Panadería Jenataye”	43
Tabla 6. Costos de Producción Pan Enrollado de la “Panadería Jenataye”	44
Tabla 7. Costos de Producción Pan de Cruz de la “Panadería Jenataye”	45
Tabla 8. Costos de Producción Rosquillas de la “Panadería Jenataye”	46
Tabla 9. Costos de Producción Pan de Torta de la “Panadería Jenataye”	47
Tabla 10. Costos de Producción Pan de Piño de la “Panadería Jenataye”	48
Tabla 11. Costos de Producción Pan Pasta de la “Panadería Jenataye”	49
Tabla 12. Costos de Producción Pan Churo de la “Panadería Jenataye”	50
Tabla 13. Costos de Producción Pan de Chocolate de la “Panadería Jenataye”	51
Tabla 14. Costos de Producción Pan de Leche de la “Panadería Jenataye”	52
Tabla 15. Costos de Producción Pan Bollo de la “Panadería Jenataye”	53
Tabla 16. Costos de Producción Cañas de la “Panadería Jenataye”	54
Tabla 17. Costos de Producción Lenguas de la “Panadería Jenataye”	55
Tabla 18. Costos de Producción Empanadas de la “Panadería Jenataye”	56
Tabla 19. Productos distribuidos por “Panadería Jenataye” sin cargo de producción	57
Tabla 20. Margen de contribución de línea de sal de la “Panadería Jenataye”	71
Tabla 21. Margen de Contribución Línea de Dulce de la “Panadería Jenataye”	72
Tabla 22. Margen de Contribución Línea Dulce Azucarada de la “Panadería Jenataye”	73
Tabla 23. Fijación de precio a través del Método basado en el costeo directo de la Panadería Jenataye	88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Modelo Punto de Equilibrio.....	24
Gráfico N° 2. Estructura Organizacional “Panadería Jenataye”	32
Gráfico N° 3. Estructura de costos que incurre la “Panadería Jenataye”	40
Gráfico N° 4. Organigrama Estructural del proceso de elaboración a venta de la “Panadería Jenataye”	59
Gráfico N° 5. Estado de Costos Producción Históricos 2013 y 2014 de la “Panadería Jenataye”	61
Gráfico N° 6. Estado de Situación Financiera “Panadería Jenataye” periodo 2013-2014	62
Gráfico N° 7. Volumen de producción y ventas de la “Panadería Jenataye”	63
Gráfico N° 8. Punto de Equilibrio mezcla de productos de la “Panadería Jenataye”	77
Gráfico N° 9. Punto de Equilibrio supuestos de variación en los costos unitarios “Panadería Jenataye”	80
Gráfico 10. Punto de Equilibrio Mezcla de Productos por variación de Costos Fijos de la “Panadería Jenataye”	83
Gráfico 11. Punto de Equilibrio mezcla de productos por variación en precio de venta de la “Panadería Jenataye”	86
Gráfico 12. Determinación de utilidad de los productos de la “Panadería Jenataye” mediante el método de costeo de actividades	91

RESUMEN

El análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo, surge con el propósito de proporcionar a la “Panadería Jenataye” los instrumentos oportunos y necesarios para el control de su proceso productivo, de esta manera distribuir y convertir este proyecto en un trabajado equitativo y rentable.

Las herramientas a proponer facilitarán el control de los costos productivos y realizar una proyección financiera más cercana a la ejecutada y al mismo tiempo plantear nuevas estrategias incrementando participación en el mercado y elevar el nivel de competencia, ofreciendo un producto con calidad, variedad y accesibilidad.

Los procesos en costos varían de acuerdo al tipo de producción, es decir no todas las herramientas son pertinentes para ofrecer un producto terminado; por tal razón se aplicará el diagnóstico previo de la “Panadería Jenataye” y ejecutar los cambios necesarios para estructurar los procesos.

En el proceso de implementación de estas herramientas se evidenciará cambios en la organización estructural, siendo la guía para futuras acciones correctivas; con el único propósito de lograr un gran volumen de producción, bajos costos y rentabilidad.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Costos, Punto de Equilibrio, Costo-Utilidad y Volumen.

ABSTRACT

The analysis of administrative tools - Financing for making short-term decisions, created with the purpose of providing the "Bakery Jenataye" appropriate and necessary tools to control the production process, thus distributing and turn this project in a fair and profitable working.

Propose tools to facilitate the control of production costs and make closer to that performed at the same time propose new strategies to increase market share and raise the level of competition, offering a product with quality, variety and accessibility of financial projection.

Cost processes vary according to the type of production that is not all tools are appropriate to provide a finished product; for that reason the previous diagnosis of "Bakery Jenataye" apply and implement the necessary changes to structure the processes.

In the process of implementation of these tools in the structural organization changes will be evident, being the guide for future corrective action; for the sole purpose of achieving a high volume production, low costs and profitability.

KEYWORDS: System Costs, Breakeven, Cost-Utility and Volume.

INTRODUCCIÓN

Siendo Ecuador un país rico en recursos agrícolas-ganaderos se ha consolidado como ente productor, permitiendo la generación de empresas de comercialización y producción. Dentro del ámbito de comercialización se evalúan inventarios para cubrir demandas, costos de adquisición y utilidades: mientras que en el ámbito productivo implica mayor delimitación de trabajo como inventarios de materia prima, productos en proceso producto terminado, costo mano de obra y costos generales; así mismo necesita control de áreas de trabajo para una mejor asignación de costo en el producto.

El analizar los costos de una empresa implica evaluar designaciones de trabajo, costos de adquisición de materia prima, cantidades a producir, nivel de desperdicio etc. A través de esta investigación con la información que proporciona la “Panadería Jenataye” se busca entender y reconocer el proceso productivo de un producto de identidad nacional, regional e incluso local como es el pan que en Ecuador tiene una elevada demanda. Como se mencionó los costos son una de las grandes inquietudes de cada una de las empresas industriales o de las microempresas que se dedican a la elaboración y venta de ciertos productos de consumo.

A través de este análisis de proyecto se planea enfocar una estructura de trabajo en base a las actividades de la “Panadería Jenataye” así mismo distribuir las funciones para su correcto funcionamiento y la adaptación de mejoras.

En el primer capítulo se abarcará que funciones son competencias administrativas para llevar un correcto y acertado proceso productivo, determinar cuál es la finalidad de organizarse en las actividades que forman parte de la producción, además se delimitará conceptos que faciliten la etapa de implementación para la “Panadería Jenataye”. Se plantea las ventajas de la contabilidad administrativa que reportes permite obtener, qué medidas tomar, que acciones implementar o cambiar, y cuales desechar. Ésta enfoca diversos métodos de control que ayudan tanto al administrador como al personal a emplear mejor los recursos y asimilar las responsabilidades dentro de la empresa.

En el segundo capítulo se desarrollará un análisis actual de la empresa, un previo diagnóstico de cómo se ejecuta el cumplimiento u obtención de metas, el óptimo uso de los recursos (la materia prima, mano de obra y otros costos), también se identificará cuáles han sido los percances o barreras que han impedido el mejoramiento o avance de la empresa.

El eficiente uso de los elementos del proceso de elaboración de un producto (pan) permitirá a la “Panadería Jenataye” a futuro tomar decisiones que sean accesibles, fáciles y cómodas. Los rivales-competencias suelen fortalecer o debilitar un nicho productivo por tal motivo es necesario aplicar métodos, procedimientos para generar ventajas competitivas y superar barreras que retrasen el crecimiento empresarial.

En este proyecto investigativo se utilizara el método descriptivo buscando identificar la realidad de la empresa, observar el comportamiento organizacional y funcional. En la actualidad en la ciudad de Cariamanga existe diversidad de microempresarios dedicados a la panificación que proporcionan incremento de rentas a nivel tributario, fuentes laborales, crecimiento artesanal.

El contemplar escenarios favorables y de dificultades proporciona el crecimiento de una empresa y en el tercer capítulo se evaluará, la aplicación de métodos, cálculos permitirán presentar proyecciones de actividades de la “Panadería Jenataye” a futuro, y sugerir acciones que sean retroactivos ante estos escenarios. Así mismo generar propuestas de cambios e innovaciones ya sea en procesos, innovación de productos, marketing o personal.

Es importante tener en cuenta que un proceso manufacturero experimenta ciclos de crecimiento en la producción, cada proceso conlleva identidad propia, este no es reiterado incluso para el mismo producto los factores como el desperdicio, tiempo, unidades de producción implica un porcentaje de descontrol. En la producción toda es medida y ejecutado en cuanto a recursos, volumen de producción y tiempo pero aun cuando este sea minuciosamente planeado e incluso ejecutado presentará variaciones al inicio, intermedio o final del proceso.

De tal manera es importante establecer en este proyecto las herramientas necesarias como análisis del punto de equilibrio, referencias sobre los cambios en variables del precio, costo y volumen que permitan a la panadería marcar puntos de partida que proporcionen ventajas o estrategias alternativa para mantener una estándar de calidad y un volumen adecuado de producción que origine estabilidad económica de manera interna en la empresa, solvencia y credibilidad en el mercado, y un apropiado resultado de producción (utilidad). Se pretende analizar la distribución de procesos y personal, así mismo evaluar las variables que producen estancamientos en la toma de decisiones, herramientas ambiguas y actualizadas que emplean este tipo de empresas manufactureras, objetivos y estrategias que utilizan comúnmente ante su competencia, con el fin de mejorar, renovar y adaptar para obtener un adecuado proceso de producción.

CAPITULO I
FILOSOFIAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA
TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1. Filosofías administrativa contemporáneas

Se busca facilitar las mejores herramientas para las empresas que se dedican a un proceso productivo y de esta manera distribuir los costos de forma eficiente con el personal y con el uso de su materia prima, en el cual el producto terminado presente características apropiadas (calidad, buen costo, llamativo) que generen una agradable rentabilidad; para ello se expondrá variables que ayudan a conseguir este objetivo.

1.1.1. Teoría de las restricciones

Para visualizar correctamente esta herramienta se parte desde un enfoque más específico:

1.1.1.1. ¿Qué es una Restricción?

Manota, Manyoma, & Rivera, (2006) "Determinan que una restricción es aquel aspecto que limita el desempeño de todo el sistema. TOC define tres tipos principales de restricciones": (pág. 64)

Restricciones físicas

Este tipo de restricción genera los impedimentos y obstáculos corporales, desde el enfoque productivo de la "Panadería Jenataye" se originaría por mala elección de materia prima, daño del equipo, sin duda esta restricción suele generarse por malas decisiones administrativas y productivas.

Restricción de mercado

Las barreras o condicionamientos externos suelen complicar la identidad de la empresa, en algunas ocasiones desvían el rumbo a seguir. Este tipo de restricción se la puede conceptualizar como incontrolable.

Restricción de políticas

La restricción de políticas tiende a exigir el cumplimiento de los procesos establecidos de manera que algunas veces puede ser tedioso y demorado.

Como se puede observar la restricción es una barrera que se presenta en diversas situaciones y ámbitos; por lo cual hay que tomar medidas de control, siempre y cuando se conozca cual es la restricción a la que se enfrenta.

1.1.1.2. Aplicación Teoría de las Restricciones

Ramírez Padilla, (2008) “La teoría de restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas, subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan”. (pág. 130)

Los correctivos no funcionan para todos o similares procesos productivos; ya que las restricciones varían constantemente, por lo que sería inútil y vano implantar un programa de mejora en base al historial de una empresa; más bien debe orientarla al ¿cómo? integrarla en las decisiones futuras.

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” asume que un modelo es la base para determinar sus restricciones y a través de este comenta cuales han sido los mayores impedimentos en este proyecto.

- Carencia de conocimiento de procesos.
- Limitación de liquidez.
- Área de trabajo limitada.

Estas restricciones se han presentado continuamente en el proceso de existencia de la “Panadería Jenataye”, Romelia propietaria de la misma determina que anualmente debe incorporar nuevas medidas para que los factores antes mencionados no causen retrasos o estancamientos para producir y generar ventas.

1.1.2. Justo a tiempo

Filosofía que busca evitar desperdicios de inventario y administrar entradas y salidas de insumos para reducir el incremento de costos.

Sarache & Tovar, (2000) (Como se citó en Domínguez Machuca, 1995). Fundamentan que la filosofía Justo a Tiempo (JAT) tiene como propósito básico “que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo de inventario posible y que se encuentre libre de cualquier despilfarro o costo innecesario” (pág. 50)

Por otra parte Edwar, (2003) determina que el JAT es una filosofía industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. Con una filosofía JAT bien ejecutada, la empresa puede hacer de su fabricación un arma estratégica. (pág. 8)

Así mismo Bernal Rodríguez, (2014) sostiene que la filosofía del Justo a tiempo se fundamenta principalmente en:

1. La reducción del desperdicio
2. La calidad de los productos servicios.
3. Profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización.
4. Fuerte orientación a sus tareas (involucrarse en el trabajo)
5. Mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

En base a los diversos conceptos el JAT permite un uso óptimo de entradas y salidas del inventario sin generar costos innecesarios más bien cuando se requiera, en otras palabras cuando se debe producir para cumplir con una demanda ya establecida.

Esta técnica mejora el proceso productivo propone a la empresa basar su producción directamente en las necesidades del cliente, ahorrando insumos, deteniendo costos indirectos y reduciendo el desperdicio

1.1.3. Cultura de la calidad total

“El control total de calidad, cuya misión es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un comportamiento para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, es de sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes”. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 3)

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 extienda a toda la organización y a todo lo que hace y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

Permite en cualquier área manejar un mismo lenguaje desde la elaboración, su transición, hasta la culminación como producto terminado, y que este proceso no sea interrumpido o mal entendido; obteniendo como resultado la satisfacción total por parte del cliente.

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

Las empresas manufactureras más allá de tener en consideración cuánto producir, cómo producir y para quién producir, necesitan apoyarse de datos o información de carácter administrativo-financiero para conocer los antecedentes de la empresa como del mercado, al mismo tiempo proyectar tácticas y estrategias para el futuro, las cuales aumenten la competitividad de la organización.

Ciertamente a la contabilidad financiera se la relaciona directamente con los reportes de los Estados Financieros.

A continuación se expondrá su diferencia ante la contabilidad administrativa y adicional su función para la toma de decisiones.

Ramírez Padilla, (2008) Identifica a la contabilidad financiera con las siguientes características: (págs. 14-15)

1. Requiere modelo o formato específico a seguir.
2. Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.
3. Es regulada por normas de información financiera.
4. Esta contabilidad es obligatoria.
5. Necesita de datos con exactitud y precisión para reportar el beneficio de la empresa (utilidad o pérdida)
6. La información generada por cada área de forma independiente es globalizada para un informe.

Se puede resumir que el papel de la contabilidad financiera es reportar los objetivos, logrados, metas cumplidas, hipótesis verificadas y de esta manera tener una antecedente de cuan efectiva y competitiva fue la empresa a nivel general en su ciclo operativo.

De la misma manera establece Ramírez Padilla, (2008) las siguientes características sobre la contabilidad administrativa: (págs. 14-15)

1. Está orientada hacia el futuro.
2. Su análisis se basa en el entorno que lo rodea; economía, cambios actuales.
3. Genera su propia modelo de trabajo.
4. Es un sistema de información opcional.
5. Trabaja cada centro de información, es decir divide las áreas que componen la empresa para tomar decisiones.
6. No es regulada por ningún principio se adapta a las necesidades de la empresa.

Para determinar de manera más clara estos conceptos se recuerda lo que Horngren, Datar, & Foster, (2007) “la **contabilidad administrativa** se concentra en la presentación de informes internos, la **contabilidad financiera** se centra en la presentación de informes a terceros y la **contabilidad de costos** proporciona información para dirigir la contabilidad administrativa y financiera”. (pág. 2)

Esta contabilidad administrativa se fundamenta desde un punto de vista independiente y bajo el análisis de lo que expone Ramírez en un conjunto de estrategias y tácticas para conseguir algo que aún no logra o define la empresa.

1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

Para conocer la función de la contabilidad administrativa en esta área se parte desde las primeras definiciones;

Planeación: “es un diseño de acciones cuyo misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido”. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 16)

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

La primera fase de todo proceso es la planeación, se considera como la base a seguir, buscando evitar obstáculos o aprovechar oportunidades que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.

“La planeación recibe ayuda de la contabilidad administrativa en la parte operativa para alcanzar los objetivos de un determinado periodo”. (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 17)

El presupuesto y el modelo costo-volumen-utilidad permitirán a la “Panadería Jenataye” partir con bases en producción, costos y recuperación de ingresos; el uso de estas herramientas crea una ventaja competitiva

Como se conoce la planeación es la parte inicial de un proceso para cualquier proyecto, por consiguiente la contabilidad administrativa es un auxiliar adicional para llevar correctamente ésta fase.

1.2.2. El papel de contabilidad administrativa en el control administrativo

La necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 17)

El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficientemente, en función de los objetivos planeados por la organización. (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 17)

La contabilidad administrativa puede ser útil en tres aspectos:

- Medio para comunicar información – dirección deseada.
- Medio de motivar a la organización – formas de alcanzar objetivos.
- Medio para evaluar resultados – juzgar los resultados y desempeño de los responsables.

La contabilidad administrativa es necesaria para medir los resultados y compararlos con un modelo estándar previamente basado en los objetivos, determinar cuan eficiente y eficaz fue el cumplimiento de éstos.

El control administrativo se efectúa a través de informes proporcionado por las áreas competentes. Recordar el principio administrativo más actual “Sistema que no se controla, se degenera”.

Para finalizar el control administrativo permite detectar lo eficiente que se desarrolla cada uno de los pasos impregnados en la planeación, así mismo verifica que estén acordes al tiempo.

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

La administración normalmente abarca dos tipos de decisiones: a corto plazo que se relacionan directamente con la operación normal de la empresa, y las de largo plazo que integran las inversiones de capital.

Ramírez Padilla, (2008) Determina que para tomar una buena decisión se requiere el método científico que englobe tres puntos importantes:

- Análisis (Reconocimiento, definición y análisis del problema)
- Decisión (Propuesta y Selección de medidas correctivas)
- Puesta en práctica (Ejecución, control y evaluación)

La contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

Para terminar se recuerda lo que la información que genere la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos.

Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten seleccionar correctamente.

A la “Panadería Jenataye” día a día se le presentan interrogantes a las que necesita dar respuestas, sus decisiones se orientan siempre a optimizar recursos, mejorar productos, disminuir costos e incrementar rentas, el decidir correctamente depende de cuanta información confiable disponga.

Una correcta toma de decisiones se basa en pocas palabras en una correcta comunicación de las áreas involucradas de un proceso, se subestima que en la cadena de mando las sugerencias del área operativa son relevantes, olvidando que es el punto de origen del ser de una empresa, las decisiones correctas unifican las necesidades de toda la empresa.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones

Es primordial que los empresarios, administradores en su conjunto el área administrativa utilicen herramientas financieras que faciliten la búsqueda de información.

La diversidad de herramientas facilita el proceso operativo, he aquí donde se analizara cada una de ellas:

1.3.1. Sistema de costeo

Morillo Moreno, (2002) (como se cita en Polimeni) expone que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro hasta convertirse en un producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar, y agrupar las erogaciones, de tal forma le permita conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos,

Morillo Moreno, (2002) (Como se cita Sinisterra, 1997) dice que los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de la fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

Así mismo Morillo Moreno, (2002) (como se cita Océano, cd Rom, 2001) manifiesta que el conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control.

“El conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas”. Morillo Moreno, (2002)

Partiendo de lo que exponen estos diversos autores se concluye que el sistema de costeos es en sí un conjunto de procedimientos que se llevan a cabo de acuerdo al análisis previo de la situación de la empresa en todas sus áreas para colocar su producto, y así llevar el control y obtener un beneficio (utilidad).

1.3.2. Modelo de costo volumen utilidad

Las herramientas que sirven de apoyo a la contabilidad administrativa se han vuelto fundamentales en las etapas de la planeación y el control, a continuación se analiza en que consiste esta herramienta:

Ramírez Padilla, (2008) el modelo de costo volumen utilidad es fundamental en la actividad de la planeación, debido a que en este proceso de corto plazo se debe considerar tres factores que pueden encauzar sus futuros costos y volúmenes. (págs. 158-159)

Las variables que maneja este modelo presentan sus propias características que son indispensables para la efectividad del mismo.

- Volumen
- Costos

Hornngren, Datar, & Foster, (2007) el análisis de costo-volumen-utilidad (CVU) examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales, y de la utilidad operativa a medida que ocurran cambios en el nivel de la producción, el precio de venta, el costo variable unitario o los costos fijos de un producto. (pág. 60)

La importancia de este consiste en mantener un control entre los costos que se incurre para que la utilidad a obtener cumpla con las expectativas de la planeación, adicional a esto también se puede encontrar que , Ramírez (2008) comenta que la base fundamental de este modelo de costo-volumen-utilidad es la aplicación y estudio correcto del margen de contribución.

1.3.3. Punto de equilibrio

En el transcurso del tiempo y en la diversidad de campos de producción todos tienen en consideración el punto de equilibrio como un indicador referencial entre el costo y la utilidad, y así determinar cuán beneficiosa es la inversión productiva.

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” propone que el punto de equilibrio es aquella situación en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que solo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos de tal manera que no tenga ni pérdidas ni utilidades.

Este análisis es especialmente útil en la planeación y control debido a que hace hincapié en el impacto de los costos fijos sobre las utilidades de ventas o costos adicionales.

Por su parte para que esto sea analizado de manera eficiente hay que tener en cuenta que elementos involucra el análisis del punto de equilibrio:

- **Los ingresos:** generados por ventas realizadas
- **El margen financiero:** ingresos menos costos variables
- **Los costos variables:** se modifican en función al volumen de producción
- **Los costos fijos:** se consideran gastos de operación y son inalterables, no depende del volumen de producción.

Se corrobora (véase gráfico 1) que el punto de equilibrio representa gráficamente los costos a nivel de los ingresos, es decir existe el beneficio "0", dentro del mismo cabe analizar si en el proceso de producción superó este punto muerto..

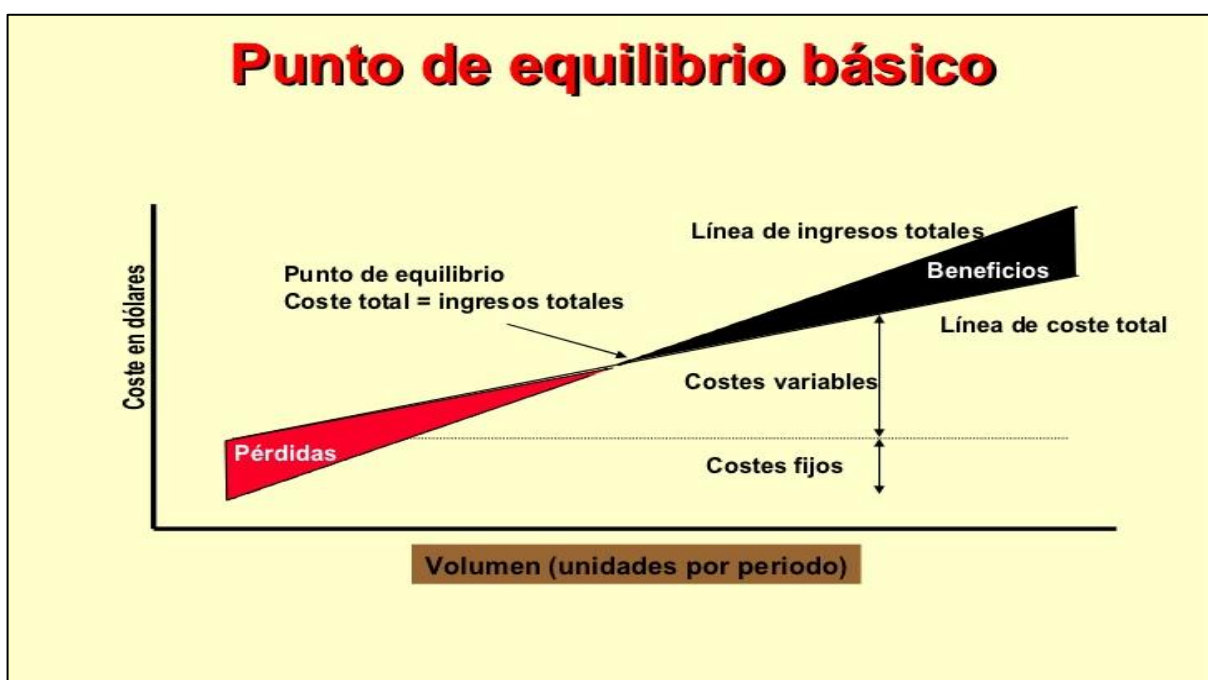


Gráfico N° 1. Modelo Punto de Equilibrio

Fuente: Contabilidad Administrativa, Ramírez Padilla David Noel

Para concluir cada empresa busca siempre un beneficio económico en su producción y a través del análisis del punto de equilibrio determina si se ejecuta correctamente lo planeado, se optimiza el uso de los recursos y conocer si el ciclo productivo obtendrá pérdida o utilidad; en los siguientes capítulos se analizará detenidamente.

1.3.4. Indicadores financieros de producción

En la actualidad toda empresa necesita conocer la situación financiera que tiene para tomar medidas de inversión a futuro, también vale destacar que el tiempo, mercado, el incremento de competencia, variedad de productos y servicios, es cada vez más amplio. Para ello existe variedad de razones financieras o indicadores que permiten evaluar las áreas contables, producción, capital. A continuación las siguientes:

Tabla 1. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN.	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Periodo Medio de Cobranzas	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Periodo Medio de Pago	$(\text{Ctas. Y Dctos. Por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Los indicadores (obsérvese tabla 1) permiten evaluar los puntos como liquidez, solvencias, rentabilidad y gestión de una compañía realizando el comparativo entre dos periodos fiscales e incluso en el mismo periodo.

La “Panadería Jenataye” siendo una microempresa dedicada a la producción establece precios de venta y costos por lo que es necesario aplicar indicadores de productividad he aquí los siguientes:

- **Productividad**

Índice de productividad (I.P.):

$$I.P = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Productividad Laboral

$$P.L = \frac{\text{Producción Mensual}}{\text{Horas Trabajadas Mes}}$$

Los indicadores financieros delimitan partes integrales de los estados financieros generando información sobre su estado actual; si el logro de sus objetivos y metas han sido obtenidos bajo riesgos o meras oportunidades. En el capítulo II se determinará estos indicadores para conocer el movimiento económico y productivo de la “Panadería Jenataye”.

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones

Polimeni, J., Adelberg, & Koles, (1997) La toma de decisiones sea a corto o largo plazo, pueden definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. (págs. 553-558)

Todas las empresas sean de carácter productivo, comercial, financiero tienden a presentar novedades al momento de tomar decisiones; pretendiendo solucionar dilemas, problemas e inquietudes que pueden impedir el crecimiento de la empresa, así mismo renovar y mejorar decisiones ya aplicadas.

El tomar decisiones implica analizar cuan acertadas o erróneas pueden ser, se pueden presentar cinco problemas comunes en la toma de decisiones:

- Aceptar una orden especial.
- Hacer o comprar.
- Eliminar una línea de producto.
- Mezclar productos o servicios, restricción única.
- Vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto.

Éstas suelen ser situaciones frecuentes que atraviesan cualquier empresa. la “Panadería Jenataye” no es la excepción, Romelia quien es la cabeza de este proyecto tiende a incurrir en dudas e incertidumbres al tomar decisiones entre, ellas las siguientes:

- Actualización de equipo (hornos eléctricos)
- Incremento de personal (panaderos especializados en pastelería)
- Cambio de proveedores por facilidad de crédito, y mejores precios.
- Elaboración de nuevos productos.

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” en sus veinte y cinco años de estar activa en el mercado ha tomado sinnúmero de decisiones que le han permitido estar firme y mantener a flote sus productos. Actualmente el mercado es más técnico, tecnológico y la “Panadería Jenataye” es tradicional y convencional, sus cambios han sido sutiles pero acertados.

El tomar decisiones en beneficio de la panadería puede ocasionar dudas e incluso no acertar en la solución, sin embargo el aprovechar las decisiones depende en su conjunto de todos quienes la conforman. En si la “Panadería Jenataye” siempre estará sometida a variedad de inquietudes que exigirán decisiones cuyo objetivo sea el bienestar de la panadería.

Es indispensable tener claras las conceptualizaciones al evaluar una contabilidad de costos y un proceso productivo, pueden parecer idénticos sin embargo se manejan de una manera independiente pero complementaria, esto implica que son netamente necesarias para que funcione la operatividad y administración correcta de la panadería.

Las decisiones forman forzosamente parte de todo proceso y en base a estas se logra un crecimiento competitivo, administrativo y productivo.

CAPITULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA “PANADERÍA JENATAYE”

2.1. Filosofía Institucional

2.1.1. Antecedentes institucionales

“Panadería Jenataye” es producto de esfuerzo, trabajo y tiempo; nació con la idea de superación y de forjar algo propio en el que pudiera auto-gestionar y administrar de manera libre y autónoma.

Hace 26 años la Sra. Nanci Romelia Ramos Gonzaga propietaria llena de complicaciones por carencias económicas e incremento de deudas día tras día, decide emprender un negocio de producción careciendo de conocimientos en la rama de panificación únicamente con el deseo de forjar un proyecto que le ayudara a crecer como persona y generar un ingreso.

En el año de 1988 decide adquiere una artesa (cubeta de madera para amasar) y horno de leña para emprender su sueño, llena de deudas por la adquisición de materia prima y con un cuaderno llena de recetas caseras hace su primera producción de pan, cuya cantidad no sobrepasaba los 50 panes, se aventura a ofrecerlos puerta a puerta ya que no contaba con un local para su distribución.

Por la acogida del pequeño público y con el pasar del tiempo se arrendo un local el cual sirvió para exhibición y producción del lote de productos, así mismo a unos dos años posteriores del emprendimiento del negocio se hizo la adquisición de materiales propios para la fabricación de los panes.

Durante los siguientes 10 años se incrementó la demanda el producto fue acogido a pesar de la aparición de competidores, donde se vivió la preferencia, se reestructuró las actividades de producción y se mejoró el equipo operativo.

También ingresó la formalización de cada uno de las actividades con el RUC y es cuando la “Panadería Jenataye” se consolida y emprende su producción y venta buscando un crecimiento aún mayor de lo obtenido.

Toda meta a futuro está encaminando al logro de nuevas metas, Romelia como propietaria de la “Panadería Jenataye” tiene como objetivo único y principal crecer y crecer, superando obstáculos.

2.1.2. Misión, visión y objetivos

Misión

Razón porque existe la empresa

“Panadería Jenataye” propone brindar un producto de calidad, variedad y distinción, caracterizándose por su higiene, frescura y sobretodo sabor, buscando la satisfacción y preferencia de los clientes y que permita la expansión a un mercado más amplio.

Visión

Expectativas a mediano y largo plazo.

Convertirse en una gran panificadora y lograr expandirse a diversos puntos de ventas donde se permita llegar a nuevos clientes, promocionar nuevos productos, siendo reconocidos por un excelente personal de trabajo con una tendencia de calidad e incomparable atención al cliente.

Objetivos

Conjunto de medidas estratégicas y tácticas para lograr el cumplimiento de la misión.

Objetivo general

“Panadería Jenataye” propone brindar un producto de calidad, variedad y distinción, caracterizándose por su higiene, frescura y sobretodo sabor, buscando la satisfacción y preferencia de los clientes y que permita la expansión a un mercado más amplio.

Objetivos específicos.

- Contratar el personal idóneo que se caracterice más allá del conocimiento por su creatividad.
- Adquirir maquinaria y equipo óptimo que permita reducir el tiempo sin disminuir la calidad.
- Capacitar frecuentemente al personal de las nuevas alternativas de preparación y decorados, que permiten generar un producto llamativo adicional de delicioso
- Renovar la variedad de nuestro producto.
- Brindar una atención incomparable teniendo siempre como punto de referencia lo que pide el cliente.
- Tener los mejores precios siendo accesible a los clientes.

2.2. Estructura administrativa y funcional

Dentro de una empresa se debe designar actividades a cada uno de los que la conforman y a su vez responder por las situaciones que se presentan; las mismas que pueden ser:

Área Productiva

- El personal operativo (panificador y hornador) de “Panadería Jenataye” debe mantener el stock correcto de insumos de producción.
- Notificar deficiencia de calidad de producto, puesto ocasionaría la decadencia de la calidad del pan.
- Los procesos de producción no pueden detenerse, si este caso sucediera generaría exceso de desperdicio.

Área Administrativa

- Seleccionar correctamente los proveedores.
- Atender las exigencias del área productiva.
- Mantener pagos y reglas de cumplimiento en total funcionalidad.
- Gerenciar correctamente las áreas involucradas en la panadería identificando cada zona de confort pero manteniendo la consolidación como una sola empresa.

Área de Ventas

- Atender las necesidades y expectativas de los clientes, y trasmitirla a las áreas correspondientes para lograr un servicio y producto que lo satisfaga completamente.
- Conocer el producto.

Pero ¿cómo designar?, no es solo el hecho de otorgar la función sino de analizar que la persona sea apta para las actividades a encargar, estas responsabilidades son de carácter exclusivo de departamento de recursos humanos o administrador de personal.

Ramírez Padilla, (2008) (Como se citó en Newman H., William, Constructive Control) el control administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos: diagnosticar, comunicar y motivar. (pág. 17)

- Diagnosticar
- Comunicación
- Motivación

La empresa se puede comparar con una persona, así como el cuerpo humano necesita de un flujo sanguíneo para que funcione cada uno de los órganos, en la “Panadería Jenataye” se necesita una estructura organizacional de rangos y funciones que permita un desarrollo eficiente y de constante comunicación.

Para ello es necesario definir la estructura organizacional, la “Panadería Jenataye” aún no tiene una correcta distribución de funciones, pero, se propone el siguiente esquema estructural: Es importante exponer que ésta permitirá medir los resultados internos de la empresa.

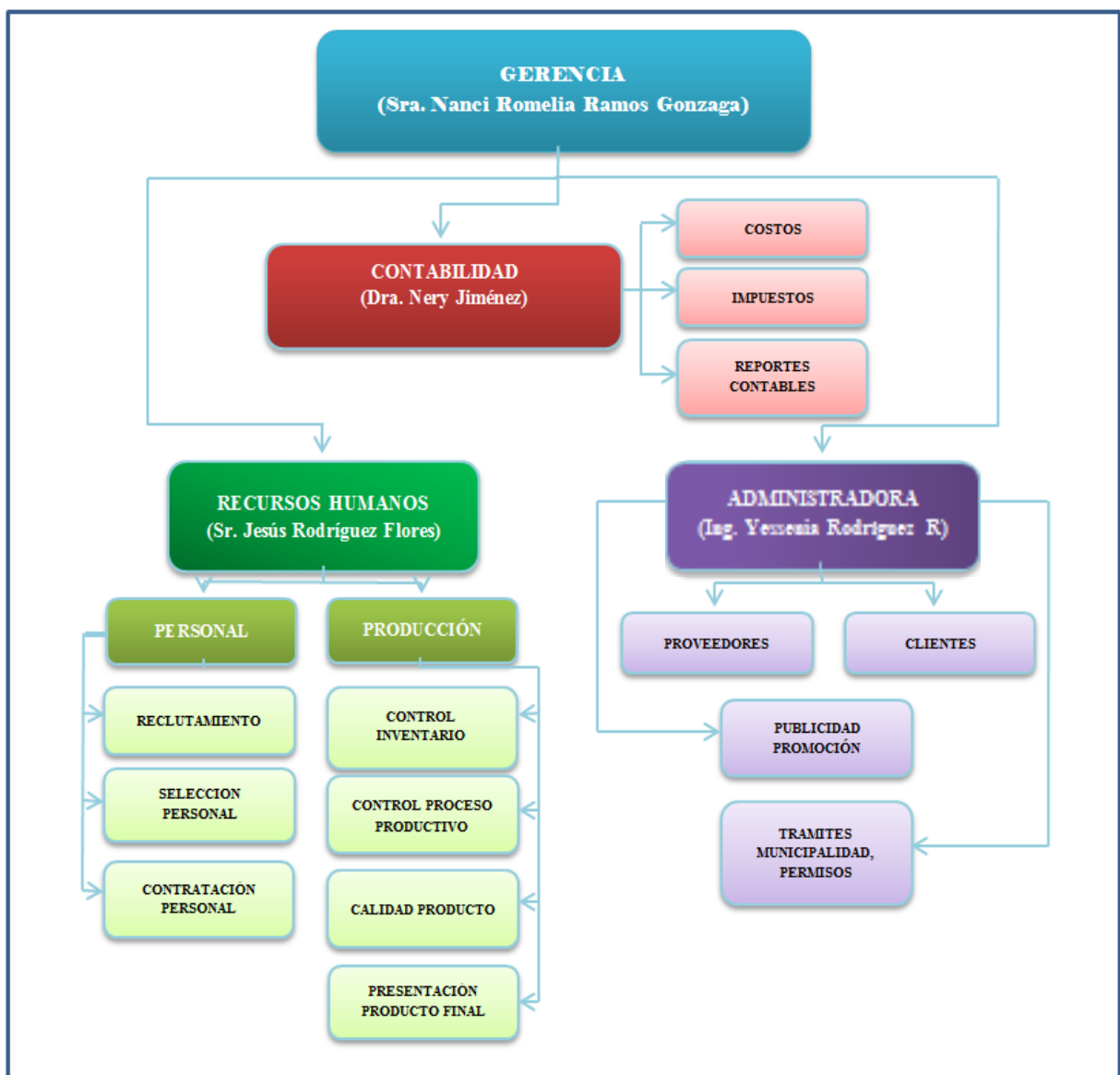


Gráfico N° 2. Estructura Organizacional “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

El utilizar la división de funciones dentro de la “Panadería Jenataye” (véase gráfico 2) se anhela obtener el control de responsabilidades por áreas y a su vez optimizar el tiempo sin invadir el trabajo de otros.

2.3. Análisis de competitividad

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar una empresa con su entorno. Ayuda a analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afecten dentro de su mercado.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, se hace énfasis en el proceso de planificación de la estrategia, la cual corresponde ha:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?

La “Panadería Jenataye” tiene como propósito dar respuestas a estas interrogantes para mantener y fortalecer su posición en el mercado, para dar solución y generar la ventaja competitiva se analiza que variaciones, fuerzas y barreras se encuentran en el mercado.

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” indica quién y por qué es la principal competencia:

“Panadería Chile”, Propietario Ángel Soto, es considerado como competidor fuerte puesto que posee ciertos particulares que le han permitido consolidarse en el mercado y lograr la aceptación de los clientes; entre estas características se detallan las siguientes:

- Similares productos de venta.
- Se encuentra situación a cuadras cercanas a la “Panadería Jenataye”.
- Tiende a reducir los precios de venta respecto a la competencia..
- Acceso a mismos clientes.

En otras palabras la “Panadería Jenataye” cataloga a la “Panadería Chile” como un rival que hay que desplazar con un buen producto y servicio, caso contrario éste sería quien sumerja a la panadería por elección y preferencia del cliente.

Se ésta consiente que el juez entre la competencia y la panadería es el cliente, y teniendo en cuenta la similitud de panes y ofertar en el mismo nicho de mercado, le corresponde a la “Panadería Jenataye” enfocarse en la calidad de servicio más allá de su producto.

Por otra parte existen competidores como:

- Clemencia Molina: venta en minoría de un solo tipo de pan
- Panadería “Espiga Dorada”, sus productos tienen poca salida al cliente, estos competidores cercanos se mantienen en el mercado pero Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” estipula que son rotativos.

En la vida económica de la “Panadería Jenataye” han aparecido diversos competidores que no han logrado consolidarse. Hay competidores que van y vienen debido a que sus costos exceden abruptamente (arriendo y producción) y les impiden que sus ingresos compensen estos gastos.

2.3.1. Matriz de análisis de competitividad

El análisis de la competencia es un aspecto clave, aborda la evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales. Como se identificó anteriormente la “Panadería Jenataye” cuenta con rivales de mercado y a través de la matriz de competencia se puede evaluar el impacto de ellos hacia la panadería:

Tabla 2. Matriz de Competitividad ante la “Panadería Jenataye”

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD							
FACTOR CLAVE	Valor	PANADERIA CHILE		PANADERIA ESPIGA DE ORO		CLEMENCIA MOLINA	
		Calific.	Ponder.	Calific.	Ponder.	Calific.	Ponder.
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30
Diversidad de productos	0.20	5	1.00	1	0.20	1	0.20
Calidad de productos	0.15	5	0.75	1	0.15	1	0.15
Posición Financiera	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Dependencia un solo producto	0.10	1	0.10	2	0.20	5	0.50
Perspectiva de crecimiento	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Total	1.00	23	4.05	7	1.10	11	1.55

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

La “Panadería Jenataye” (observe tabla 2) tiene un fuerte rival la “Panadería Chile” quien cuenta con un alto nivel de calidad, variedad y participación, Ángel Soto propietario de esta al igual que Romelia mantienen los mismos recursos y ventajas; un propio local, financiamiento, variedad de productos, permanencia fija y estable, sin duda es un competidor que solo con acertadas decisiones de inversión puede mantenerse la “Panadería Jenataye” en el mercado y como un primer lugar ante lo competidores.

2.3.1.1. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial.

- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

La “Panadería Jenataye” no es una empresa monopólica por consiguiente siempre estará rodeada de competencia, nichos de mercados, productos sustitutos que suelen ocasionar desvíos de atención por parte del cliente, éstos deben ser controlados con mejores ofertas, renovación de productos y otras medidas estratégicas que le permitan a la panadería mantenerse activa.

2.3.1.2. Barreras de entradas y salidas

Las barreras de entradas y salidas son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Las barreras pueden representar hincapiés que permiten mejorar variables que en la mayoría de veces ni se contempla a menos de que exista una alerta.

La panadería más que barreras tiene herramientas necesarias para obtener el crecimiento productivo, sin embargo las barreras antes incurridas han fortalecido a la panadería permitiéndole ser lo que hoy es ante el mercado.

2.3.1.3. Productos sustitutivos

Estos se caracterizan por lo siguiente:

- Suple las funciones o beneficios de un producto, aunque no sea el mismo.
- Presenta un mejor precio y mayor accesibilidad para el cliente.

2.3.2. Matriz FODA

Ponce Talacón, (2006) Considera a la matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. (pág. 2)

2.3.2.2. Concepto

Ponce Talacón, (2006) Describe que el análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). (pág. 2)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa; muestra sus características cualitativas más que cuantitativas.

Victor, (2007) el objetivo del análisis FODA es realizar un análisis comparativo en términos competitivos. (pág. 76)

2.3.2.3. Elementos Características e Identificación FODA

El FODA como antes se mencionó está compuesto por algunos elementos he aquí cada uno de ellos y como se reconoce en la empresa a éstos:

- **Fortalezas**

Ponce Talacón, (2006) Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza manera, como ciertas habilidades y capacidades del persona con atributos psicológicos y su evidencia de competencia, (pág. 2)

Thompson, Strickland, & Gambe, (2008) Denominan que fortaleza de recursos de una empresa representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado. (pág. 100)

Las fortalezas ayudan a colocar a las empresas en un alto nivel de competencia siempre y cuando sea administradas, dirigidas y controladas bajo un trabajo común de equipo, lo más importante no se caracteriza en tener u obtener los recursos sino saberlos encaminar para que la misión, y visión de la empresa sea una realidad. No olvidar las fortalezas son dependientes (nacen con la empresa).

- **Oportunidades**

Thompson, Strickland, & Gambe, (2008) determina a la oportunidad como un gran factor en la elaboración de la estratégica de una empresa. (pág. 104)

Por su parte Ponce Talacón, (2006) define a las oportunidades como fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. (pág. 3)

Las oportunidades marcadas por conceptos políticos, económicos, financieros proponen beneficios a los oferentes o los demandantes, cambios para renovarse, adaptarse o mejorar; este factor es externo y únicamente depende de cuán oportuna y acertada se es.

- **Debilidades**

Éstas suelen ser en sencillas palabras el talón de Aquiles de cada empresa.

Ponce Talacón, (2006) Define a la debilidad de una organización como un factor vulnerable, cuyas actividades se realizan en forma deficiente, colocándola en una situación frágil. (pág. 2)

- **Amenazas**

Ponce Talacón, (2006) dice que las amenazas representan la suma de fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan aspectos negativos y problemas potenciales. (pág. 3)

Una definición propia que se puede dar a las amenazas es que son situaciones que asechan el rendimiento y progreso de la empresa.

La matriz FODA muestra la diversidad y variedad de factores internos y externos de los cuales depende la empresa para incrementar su competitividad; así mismo determinar las estrategias para resolver estos cambios. Conociendo las causas o elementos que la conforman se establece el entorno FODA de la “Panadería Jenataye”

Tabla 3. Matriz FODA “Panadería Jenataye”

MATRIZ FODA	
PANADERÍA JENATAYE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Infraestructura propia	1. Falta de tecnología.
2. Estabilidad competitiva ante diversidad de nuevos competidores.	2. Carencia de expansión al mercado.
3. Ubicación geográfica se encuentra en las áreas más comerciales de la ciudad.	3. Espacios de infraestructura mal distribuida y utilizada
4. Variedad de producto.	4. Restricciones, temores a renovar imagen y productos.
5. Insumos de primera calidad.	
6. Clientes fijos.	
7. Persona idóneo.	
8. Costos y precios accesibles.	
9. Convenios agradables y cómodos con proveedores.	
10. Ventas al mayoreo.	
11. Calificación artesanal.	
12. Buena administración de recursos económicos y financieros.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Aparición de nuevos proveedores.	1. Aparición de nuevos competidores.
2. Ausencia de antiguos competidores.	2. Presentación de productos sustitutos.
3. Convenios de intercambio de productos para su venta y distribución.	3. Descenso de crecimiento de mercado (falta de demanda)
4. Incremento y mejoras de materia prima.	

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Se puede identificar (véase tabla 3) que la “Panadería Jenataye” goza de algunas ventajas que han surgido por su permanencia estable durante dos décadas de trabajo, más aún que sus fortalezas han proporcionado preferencia por sus clientes y al mismo tiempo las oportunidades han permitido posicionarse como un rival fuerte.

Cabe mencionar que el mercado es cambiante- diversificado por lo que hay que renovarse- adaptarse, y en base a esta matriz las debilidades existen y deben ser controladas; las herramientas adecuadas permitirán estar alertar a las amenazas y fortalecer las debilidades

2.4. Análisis de costos de producción y venta

El análisis de costos que intervienen en el proceso de producción y venta permite identificar que costos se generaron en cada una de las áreas; y conocer si la rentabilidad que ingresa a la empresa compensa el costo invertido en la elaboración y distribución del producto terminado. De tal manera se debe identificar cada una de sus partes para un análisis correcto.

2.4.1. Estructura de costos

En la conceptualización de costos se identifican a dos en el proceso productivo como es el costo variable y el costo fijo, pero se suele desconocer cómo está estructurado el costo y cuál es el beneficio que genera a nivel de empresa en su producto..

La estructura de costos permite identificar quienes y que componen el costo; el administrar apropiadamente estos sin desviarse de la meta propuesta es el fin principal a obtener. Éste es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización.

Dentro de una actividad de producción se debe tener en cuenta en que costos se incurre para producir, en otras palabras es necesario desglosar y delimitar el costo real de producción, aquí se nombra los siguientes:

- Costos de producción
- Costos administrativos
- Costos de ventas
- Costos financieros

El definir una estructura de costos permite identificar de manera eficiente los gastos que incurren cada área y optimizar recursos. Adicionalmente la “Panadería Jenataye” al implementar los centros de costos no solo puede verificar cada uno de éstos sino tomar medidas de control.

La “Panadería Jenataye” es consciente que costos son fijos y cuáles son variables, estas siempre dependerán del riesgo, creatividad o perspectivas de competencia. Con estos antecedentes se puede estructurar el costo de la “Panadería Jenataye” en el siguiente mapa conceptual:



Gráfico N° 3. Estructura de costos que incurre la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Se encuentra esquematizado (véase gráfico 3) de manera general los costos que incurre mensualmente la “Panadería Jenataye” cuyos costos cubren el funcionamiento cotidiano de las áreas de producción, ventas y administración.

Un proceso productivo demanda tiempo, recursos y genera alertas de cambio que benefician o perjudican al desarrollo y presentación del producto terminado.

Como se mencionó anteriormente cada lote de producción es único, aunque la producción de un pan se haya ejecutado ininterrumpidamente en un año la producción es distinta aunque los procesos sean los mismos; por eso es vital mantener todas las variables en su máximo control, y contemplar siempre un porcentaje de cambio e incluso de error. Controlar

gastos y costos en la producción de la “Panadería Jenataye” permitirá presupuestar acertadamente la inversión en futuros periodos fiscales.

Los cambios en el mercado (impuestos, reformas, normativas, crisis de producción nacional, etc.) ocasionaran movimientos bruscos en la operatividad de la panadería, por lo cual es importante e indispensable mantener planes de contingencia que faciliten la toma de decisiones en estas situaciones.

Para tener este control en los factores que se involucran en la producción la “Panadería Jenataye” es importante aplicar un pequeño procedimiento:

- Identificar el tipo de costo.
- Asignar al área correspondiente.
- Cuantificar y procesar.

Los costos de la “Panadería Jenataye” (gráfico 3) están distribuidos por áreas, en el cual se determina detalles de gastos que se espera incurrir anualmente; pero es necesario conocer detalladamente cuáles son éstos en el proceso productivo.

Para mayor claridad es importante reiterar que identificar costos y procesos por áreas departamentales permite proyectar de una mejor manera los presupuestos y así asignar de eficientemente los recursos en las áreas operativas para buscar una mayor rentabilidad dentro de la panadería.

Se debe recordar ante todo que los costos representan la inversión de la panadería y que estos son recuperables siempre y cuando el precio de venta cubra el costo incurrido, si se exceden obviamente generarían un gasto cuya característica principal es que no se recupera y que puede repercutir en el resultado final del periodo de producción transformando ese gasto en una pérdida de ejercicio.

Una acumulación de pérdida por concepto de los procesos de producción genera desgaste operativo y financiero, de tal manera se debe emplear correctamente el presupuestos de costos y gastos.

A continuación se expondrá la integración de materiales directos, mano de obra, y costos indirectos que representan los costos de producción por cada uno de los productos que utiliza la “Panadería Jenataye”.

Tabla 4. Costos de Producción Pan de Huevo de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN DE HUEVO		UNIDADES	36000
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 2,576.84
Azúcar	qq	5 1/2	\$ 38.00	\$ 209.00
Harina	qq	29	\$ 39.00	\$ 1,131.00
Huevos	Unid.	4320	\$ 0.09	\$ 396.00
Levadura	Paq.	72	\$ 2.10	\$ 151.20
Manteca	lbs	720	\$ 0.83	\$ 595.04
Sal	funda	6	\$ 1.00	\$ 6.00
Agua	ltrs	576	\$ 0.10	\$ 57.60
Royal	funda	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Esencia de Vainilla	Galón	1	\$ 16.00	\$ 16.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 4,933.09
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.14</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 5,071.09

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 5. Costos de Producción Pan Palanqueta de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN PALANQUETA		UNIDADES	31200
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 2,138.99
Azúcar	qq	7 1/2	\$ 38.00	\$ 285.00
Harina	qq	24 1/2	\$ 39.00	\$ 955.50
Huevos	Unid.	1728	\$ 0.09	\$ 158.40
Levadura	Paq.	72	\$ 2.10	\$ 151.20
Manteca	lbs.	504	\$ 0.83	\$ 416.53
Mantequilla	lbs.	108	\$ 0.83	\$ 89.26
Sal	funda	6	\$ 1.00	\$ 6.00
Agua	ltrs	576	\$ 0.10	\$ 57.60
Esencia de Vainilla	Galón	3/4	\$ 16.00	\$ 12.00
Royal	funda	1/2	\$ 15.00	\$ 7.50
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 4,495.24
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.14</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 4,633.24

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 6. Costos de Producción Pan Enrollado de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN ENROLLADO		UNIDADES	27600
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 1,412.32
Azúcar	Qq	1 1/2	\$ 38.00	\$ 57.00
Harina	Qq	21 1/2	\$ 39.00	\$ 838.50
Huevos	Unid.	1296	\$ 0.09	\$ 118.80
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs.	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Mantequilla	lbs.	216	\$ 0.83	\$ 178.51
Sal	Funda	2 1/2	\$ 1.00	\$ 2.50
Agua	Ltrs	144	\$ 0.10	\$ 14.40
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,768.57
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.14</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,906.57

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 7. Costos de Producción Pan de Cruz de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN DE CRUZ		UNIDADES	23400
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 919.95
Azúcar	qq	2 3/4	\$ 38.00	\$ 104.50
Harina	qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	1176	\$ 0.09	\$ 107.80
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs.	288	\$ 0.83	\$ 238.02
Mantequilla	lbs.	72	\$ 0.83	\$ 59.50
Sal	funda	3 3/4	\$ 1.00	\$ 3.75
Agua	ltrs	324	\$ 0.10	\$ 32.40
Royal	funda	1/8	\$ 15.00	\$ 1.88
Esencia de Vainilla	Galón	1/4	\$ 16.00	\$ 4.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,276.20
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.14</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,414.20

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 8. Costos de Producción Rosquillas de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	ROSQUILLAS		UNIDADES	12960
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 642.19
Azúcar	qq	1 1/2	\$ 38.00	\$ 57.00
Harina	qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	600	\$ 0.09	\$ 55.00
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs.	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Mantequilla	lbs.	36	\$ 0.83	\$ 29.75
Royal	funda	1/8	\$ 15.00	\$ 1.88
Sal	funda	2 1/4	\$ 1.00	\$ 2.25
Agua	ltrs	72	\$ 0.10	\$ 7.20
Esencia de Vainilla	Galón	1/8	\$ 16.00	\$ 2.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 2,998.44
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.23</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,136.44

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 9. Costos de Producción Pan de Torta de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN TORTA		UNIDADES	42000
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 2,864.09
Azúcar	qq	9	\$ 38.00	\$ 342.00
Harina	qq	36	\$ 39.00	\$ 1,404.00
Huevos	Unid.	2160	\$ 0.09	\$ 198.00
Levadura	Paq.	108	\$ 2.10	\$ 226.80
Manteca	lbs	720	\$ 0.83	\$ 595.04
Sal	funda	3 1/2	\$ 1.00	\$ 3.50
Agua	ltrs	720	\$ 0.10	\$ 72.00
Esencia de Coco	Galón	5	\$ 4.55	\$ 22.75
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 5,220.34
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.12</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 5,358.34

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 10. Costos de Producción Pan de Piño de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN PIÑO		UNIDADES	23136
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 691.61
Azúcar	qq	3	\$ 38.00	\$ 114.00
Harina	qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	720	\$ 0.09	\$ 66.00
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs.	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Sal	funda	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Agua	ltrs	144	\$ 0.10	\$ 14.40
Esencia de Coco	Galón	2	\$ 4.55	\$ 9.10
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,047.86
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.13</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,185.86

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 11. Costos de Producción Pan Pasta de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN PASTA		UNIDADES	23136
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 710.61
Azúcar	qq	3 1/2	\$ 38.00	\$ 133.00
Harina	qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	720	\$ 0.09	\$ 66.00
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca		144	\$ 0.83	\$ 119.01
Sal	funda	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Agua	ltrs	144	\$ 0.10	\$ 14.40
Esencia de Coco	Galón	2	\$ 4.55	\$ 9.10
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,066.86
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.13</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,204.86

Fuente: Panadería Jenataye

Autor: Elaborado por: La Autora

Tabla 12. Costos de Producción Pan Churo de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN CHURO		UNIDADES	23136
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 672.61
Azúcar	qq	2 1/2	\$ 38.00	\$ 95.00
Harina	qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	720	\$ 0.09	\$ 66.00
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs.	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Sal	funda	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Agua	ltrs	144	\$ 0.10	\$ 14.40
Esencia de Coco	Galón	2	\$ 4.55	\$ 9.10
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,028.86
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.13</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,166.86

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 13. Costos de Producción Pan de Chocolate de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN CHOCOLATE		UNIDADES	21936
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 1,168.74
Azúcar	Qq	4 1/2	\$ 38.00	\$ 171.00
Harina	Qq	11 1/2	\$ 39.00	\$ 448.50
Huevos	Unid.	900	\$ 0.09	\$ 82.50
Levadura	Paq.	72	\$ 2.10	\$ 151.20
Manteca	lbs.	216	\$ 0.83	\$ 178.51
Mantequilla	lbs.	90	\$ 0.83	\$ 74.38
Sal	Funda	1 1/2	\$ 1.00	\$ 1.50
Royal	Funda	1/8	\$ 15.00	\$ 1.88
Agua	Ltrs	180	\$ 0.10	\$ 18.00
Chocolate	lbs.	54	\$ 0.73	\$ 39.27
Esencia de Vainilla	Galón	1/8	\$ 16.00	\$ 2.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,524.99
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.16</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,662.99

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 14. Costos de Producción Pan de Leche de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN DE LECHE		UNIDADES	20880
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 644.01
Azúcar	Qq	2 1/2	\$ 38.00	\$ 95.00
Harina	Qq	5	\$ 39.00	\$ 195.00
Huevos	Unid.	1020	\$ 0.09	\$ 93.50
Royal	Funda	2 1/2	\$ 15.00	\$ 37.50
Mantequilla	lbs.	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Leche	Ltrs	96	\$ 1.00	\$ 96.00
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,000.26
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.14</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,138.26

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 15. Costos de Producción Pan Bollo de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	PAN BOLLO		UNIDADES	23136
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 1,184.23
Azúcar	Qq	2	\$ 38.00	\$ 76.00
Harina	qq	12	\$ 39.00	\$ 468.00
Sema	qq	3	\$ 22.00	\$ 66.00
Huevos	Unid.	1008	\$ 0.09	\$ 92.40
Levadura	Paq.	12	\$ 2.10	\$ 25.20
Manteca	lbs.	228	\$ 0.83	\$ 188.43
Sal	cds	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Agua	ltrs	192	\$ 0.10	\$ 19.20
Miel	ltrs	96	\$ 2.50	\$ 240.00
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,540.48
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.15</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,678.48

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 16. Costos de Producción Cañas de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	CAÑAS		UNIDADES	24000
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 1,296.11
Azúcar	qq	4	\$ 38.00	\$ 152.00
Harina	qq	15	\$ 39.00	\$ 585.00
Huevos	Unid.	480	\$ 0.09	\$ 44.00
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca	lbs	144	\$ 0.83	\$ 119.01
Sal	funda	1/2	\$ 1.00	\$ 0.50
Agua	ltrs	240	\$ 0.10	\$ 24.00
Mermelada	Galón	36	\$ 8.00	\$ 288.00
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,652.36
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.15</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,790.36

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 17. Costos de Producción Lenguas de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	LENGUAS		UNIDADES	19200
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 945.71
Azúcar	qq	3 1/2	\$ 38.00	\$ 133.00
Harina	qq	14	\$ 39.00	\$ 546.00
Huevos	Unid.	432	\$ 0.09	\$ 39.60
Levadura	Paq.	36	\$ 2.10	\$ 75.60
Manteca		144	\$ 0.83	\$ 119.01
Sal	funda	1/2	\$ 1.00	\$ 0.50
Agua	ltrs	240	\$ 0.10	\$ 24.00
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,301.96
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.17</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,439.96

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 18. Costos de Producción Empanadas de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE				
COSTOS				
PRODUCTO:	EMPANADAS		UNIDADES	7632
COSTO	UNID	CANT. ANUAL	PRECIO (C/U)	COSTO ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia Prima				\$ 1,021.31
Azúcar	Qq	2 1/2	\$ 38.00	\$ 95.00
Harina	Qq	7 1/2	\$ 39.00	\$ 292.50
Huevos	Unid.	1152	\$ 0.09	\$ 105.60
Levadura	Paq.	18	\$ 2.10	\$ 37.80
Quesos	Unid.	144	\$ 2.00	\$ 288.00
Manteca	lbs.	216	\$ 0.83	\$ 178.51
Sal	Funda	1 1/2	\$ 1.00	\$ 1.50
Agua	Ltrs	144	\$ 0.10	\$ 14.40
Esencia de Vainilla	Galón	1/2	\$ 16.00	\$ 8.00
Mano de Obra				\$ 2,260.25
Mano de obra directa panadero y hornador	Hora	240	\$ 9.42	\$ 2,260.25
Costos Indirectos				\$ 96.00
Costos Indirectos (tasa de asignación)	Hora	240	\$ 0.40	\$ 96.00
COSTO PRODUCCION				\$ 3,377.57
COSTO UNITARIO				<u>\$ 0.44</u>
COSTO DE VENTAS				
Empaques (fundas, cartones para la ventas)	Mes	10	12	\$ 120.00
Publicidad	Mes	1.5	12	\$ 18.00
COSTO VENTAS				\$ 138.00
COSTO TOTAL PRODUCCION + VENTA				\$ 3,515.57

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 19. Productos distribuidos por “Panadería Jenataye” sin cargo de producción

PANADERIA JENATAYE						
PRODUCTOS ADQUIRIDOS PARA VENTAS						
PRODUCTO	UNID	CANTIDAD AL AÑO	PRECIO COSTO UNIT.	COSTO ANUAL	PRECIO VENTA UNIT.	VENTA TOTAL
Bizcochuelo	Paq. 4 unid.	120	\$ 1.16	\$ 139.20	\$ 1.30	\$ 156.00
Relámpagos	Paq. 5 unid.	120	\$ 0.40	\$ 48.00	\$ 0.60	\$ 72.00
Roscones	Paq. 5 unid.	720	\$ 1.00	\$ 720.00	\$ 1.25	\$ 900.00
Rosquillas	Paq. 5 unid.	180	\$ 0.45	\$ 81.00	\$ 0.50	\$ 90.00
Tortillas de Maíz	Paq. 5 unid.	240	\$ 0.40	\$ 96.00	\$ 0.50	\$ 120.00
TOTAL		1380		\$ 1,084.20		\$1,338.00

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Los costos y gastos que incurren la “Panadería Jenataye” (véase tablas 4-18) en la elaboración de sus panes detallan la inversión de materia prima, su costo de mano de obra y costos indirectos. También se considera los costos generados por el área de ventas puesto que éstos complementan el proceso de producción.

Así mismo el detalle de los productos que aunque no son elaborados por la panadería retribuyen su costo de adquisición al momento de la venta (véase tabla 19).

Para determinar los costos a cada uno de los productos se debió calcular tasas de asignación en base a mano de obra y costos indirectos, estos mismos recursos (mano de obra y costos generales de fabricación) se utilizan para la elaboración de las diferentes líneas de productos He aquí lo siguiente:

Tasa asignación mano de obra:

DATOS	
HORARIO DE TRABAJO	Lunes a viernes 06h00 a 14:00
TOTAL HORAS	8 horas diarias
TOTAL HORAS MENSUAL	240

- **Cálculo de Costo Hora Promedio**

$$\begin{aligned}
 \text{CH} &= \frac{\text{Costo Total}}{\# \text{ Horas}} \\
 \text{CH} &= \frac{(1218,32+1041,93)}{240} \\
 \text{CH} &= \frac{2260,25}{240} \\
 \text{CH} &= \underline{\underline{\$ 9,42}}
 \end{aligned}$$

- **Cálculo de Tasa asignación costos indirectos promedio**

$$\begin{aligned}
 \text{TASA C.i.} &= \frac{\text{Total Costo Indirecto Variables}}{\text{Base Asignación}} \\
 \text{TASA C.i.} &= \frac{242}{(240*2)} \\
 \text{TASA C.i.} &= \underline{\underline{\$ 0,40}}
 \end{aligned}$$

La aplicación de las tasas de asignación en la producción de la “Panadería Jenataye” es indispensable puesto que en la elaboración de panes utiliza el mismo personal de producción a un mismo costo total, por cuanto a través de estas tasas se puede asignar e identificar costos de mano de obra directos e indirectos en cada producto

La tasa de costo hora en cuanto a la mano de obra corresponde a **9.42**; respecto al periodo 2014 de cada uno de los productos de la “Panadería Jenataye”, así mismo, la tasa de costos indirecto es de **0.40**, como base de mano de obra se utilizó modelo de rol de pagos y el listado de los costos generales de fabricación que implica la producción. Anexo 1-2.

Los costos de producción de cada uno de los panes que elabora la “Panadería Jenataye” se basan en costos reales y en cantidades producidas mensualmente que permiten proyectar para el siguiente periodo.

Se puede observar el catálogo de productos variados en sabor y presentación de la panadería. Anexo3;

Los costos administrativos y financieros se presentan cuando la panadería necesariamente los requiere, estos pueden presentarse de manera inesperada y ausente, éstos están relacionados con la gestión y control de las funciones complementarias de la empresa, mientras que los costos de producción y ventas son constantes y relacionados.

2.4.2. Ciclo de producción

Siempre existirán costos dentro y fuera del proceso productivo pero se vuelve indispensable identificarlos, así mismo se debe conocer cuál es su punto de origen. Todo proceso implica pasos, áreas, herramientas, que faciliten reconocer los procedimientos a seguir sin causar impertinencias en el trabajo de equipo. En la actualidad toda empresa ya sea de carácter administrativo o productivo establece rangos y áreas para evaluar rendimientos y resultados; esto a su vez encamina a la aplicación correcta de procesos administrativos.

Antiguamente en la “Panadería Jenataye” se acaparaban demasiadas responsabilidades en un área o persona haciendo que su ausencia origine estancamientos, preocupaciones, retrasos; en este mercado actual las personas son otro tipo de herramientas que facilitan la obtención de resultado no se tornan únicos ni imprescindibles. Hoy “Panadería Jenataye” aplica el siguiente ciclo o proceso de producción:

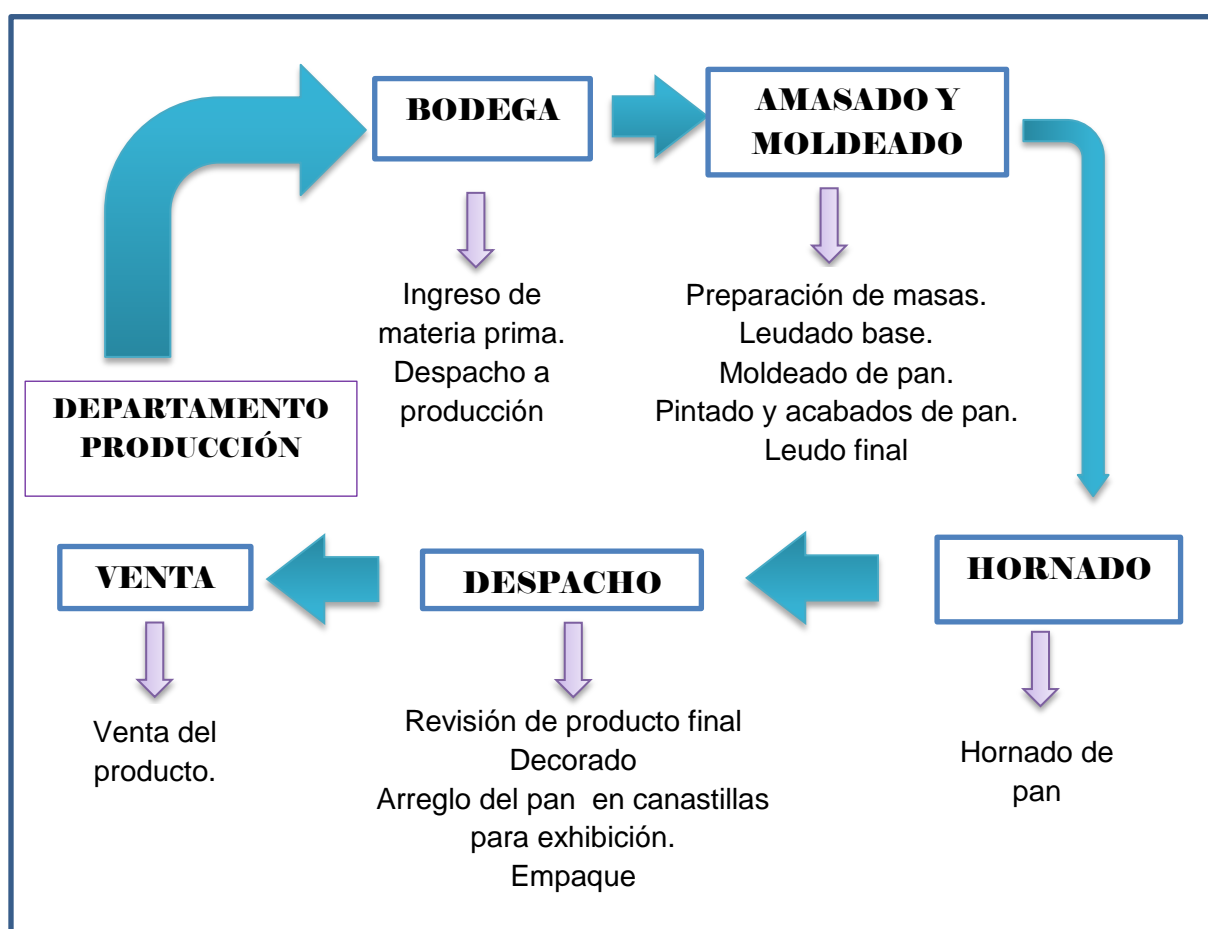


Gráfico N° 4. Organigrama Estructural del proceso de elaboración a venta de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Los beneficios que se obtiene al aplicar procesos radica en que el personal no se vuelve indispensable más bien éste se debe adaptar al cumplimiento de sus funciones y en caso de no responder este debe ser reemplazado por alguien con mayor eficiencia.

El organigrama (véase gráfico 4) identifica las áreas de trabajo de la “Panadería Jenataye”, las funciones de cada una de ellas, permitiendo que el personal se adopte a su área y de esta manera responder con eficiencia en su respectiva área la misma que se consolida con la presentación del pan a la venta y la satisfacción del cliente.

Se concluye que su pequeño proceso de elaboración (véase gráfico 4) está compuesto desde el manejo de bodega hasta la venta, también posee características de sencillez y comodidad para el personal.

Se debe recordar que los ciclos deben facilitar el trabajo en equipo para obtener el resultado deseado.

El proceso facilita identificar fallas, ventajas de producción y determinar cómo se manejan los tiempos para producir las variedades de panes.

Todo proceso está sujeto a cambios y modificaciones Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” ratifica que este proceso es pequeño pero concreto.

La “Panadería Jenataye” no ha evolucionado en procesos y cambio drásticos para convertirse en competencia de carácter más influyente, sino más bien ha mantenido un perfil bajo confiándose en su trayectoria, su nivel de clientes e incluso en productos.

Su producción, administración y sus estrategias están encaminadas en promover el estilo del pan casero y obtener ganancias.

En conclusión la “Panadería Jenataye” en su condición de microempresa ha permitido evaluar cada una de sus áreas relaciones, conocer sus objetivos, determinar las metas, encontrar percances y errores, identificar competencias de mercado y visionar crecimientos futuros.

No está en la cantidad o magnitud la constancia y el éxito de una empresa sino en utilizar las herramientas adecuadas y administrar correctamente los recursos.

Los procesos de producción refuerzan al producto, al personal para obtener mejores costos, mayores utilidades, mejores clientes, mayor prestigio y un elevado nivel ante la competencia; sin un proceso de producción no hay un producto de calidad.

2.4.3. Indicadores de producción

Los indicadores de producción permiten medir las capacidades de la organización, su comportamiento en costos; reflejan numéricamente el estado anímico de la empresa. En el Capítulo I se presentaron algunos indicadores relacionados directamente con el ámbito productivo, teniendo en cuenta esto se determina lo siguiente para su respectivo análisis.

PANADERIA JENATAYE		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 12,903.84
Ventas		\$ 78,765.00
Costo de Ventas		\$ 65,861.16
Mano de obra	\$ 18,329.76	
Materia prima	\$ 44,495.40	
Costos Indirectos	\$ 3,036.00	
Utilidad Bruta		<u>\$ 12,903.84</u>
GASTOS OPERATIVOS		\$ 2,875.00
Gastos Administrativos		\$ 350.00
Suministros de Oficina	\$ 350.00	
Gastos de Ventas		\$ 2,525.00
Empaques	\$ 2,450.00	
Publicidad	\$ 75.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 10,028.84</u>
<p>Sra. Nanci Ramos G. 1102793245001 PROPIETARIA PANADERIA JENATAYE</p>		

PANADERIA JENATAYE		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 9,134.58
Ventas		\$ 63,367.68
Costo de Ventas		\$ 54,233.10
Mano de obra	\$ 18,889.30	
Materia prima	\$ 33,903.80	
Costos Indirectos	\$ 1,440.00	
Utilidad Bruta		<u>\$ 9,134.58</u>
GASTOS OPERATIVOS		\$ 2,145.00
Gastos Administrativos		\$ 75.00
Suministros de Oficina	\$ 75.00	
Gastos de Ventas		\$ 2,070.00
Empaques	\$ 1,800.00	
Publicidad	\$ 270.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 6,989.58</u>
<p>Sra. Nanci Ramos G. 1102793245001 PROPIETARIA PANADERIA JENATAYE</p>		

Gráfico N° 5. Estado de Costos Producción Históricos 2013 y 2014 de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
PANADERIA JENATAYE		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE 2013		
1. ACTIVO		\$ 28.028,84
ACTIVO CORRIENTE		\$ 28.028,84
Caja General	\$ 8.300,84	
Cuentas por Cobrar	\$ 10.728,00	
Inventario Materia Prima	\$ 9.000,00	
2 PASIVOS		\$ (9.000,00)
PASIVO CORRIENTE		\$ (9.000,00)
Proveedores	\$ (9.000,00)	
3 PATRIMONIO		\$ (19.028,84)
CAPITAL		\$ (19.028,84)
Capital	\$ (9.000,00)	
Utilidades o Perdida del Ejercicio	\$ (10.028,84)	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ (28.028,84)
<p>Sra. Nanci Ramos G. 1102793245 PROPIETARIA PANADERIA JENATAYE</p>		

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
PANADERIA JENATAYE		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE 2014		
1. ACTIVO		\$ 21.989,58
ACTIVO CORRIENTE		\$ 21.989,58
Caja General	\$ 15.000,00	
Cuentas por Cobrar	\$ 2.989,58	
Inventario Materia Prima	\$ 4.000,00	
2 PASIVOS		\$ (6.000,00)
PASIVO CORRIENTE		\$ (6.000,00)
Proveedores MODULO	\$ (6.000,00)	
3 PATRIMONIO		\$ (15.989,58)
CAPITAL		\$ (15.989,58)
Capital	\$ (9.000,00)	
Utilidades o Perdida del Ejercicio	\$ (6.989,58)	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ (21.989,58)
<p>Sra. Nanci Ramos G. 1102793245 PROPIETARIA PANADERIA JENATAYE</p>		

Gráfico N° 6. Estado de Situación Financiera "Panadería Jenataye" periodo 2013-2014

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Los balances de pérdidas y ganancias (véase gráfico 5) identifican los costos cursados en los periodos 2013 y 2014 cuyo nivel de utilidad neta es de **\$10 028.84**, mientras que el actual período decayó a **\$6.989.58** debido a la disminución de demanda; provocando que la producción descienda y por consiguiente las expectativas de ventas no sean alcanzadas. Mientras que los estados de situación financiera (véase gráfico 6) reflejan la disminución de los pasivos entre el 2013 y 2014 y la radiografía actual de la panadería.

El volumen de producción que ha mantenido la “Panadería Jenataye” (obsérvese gráfico 7) ha descendido proporcionalmente, por lo que es vital generar cambios.

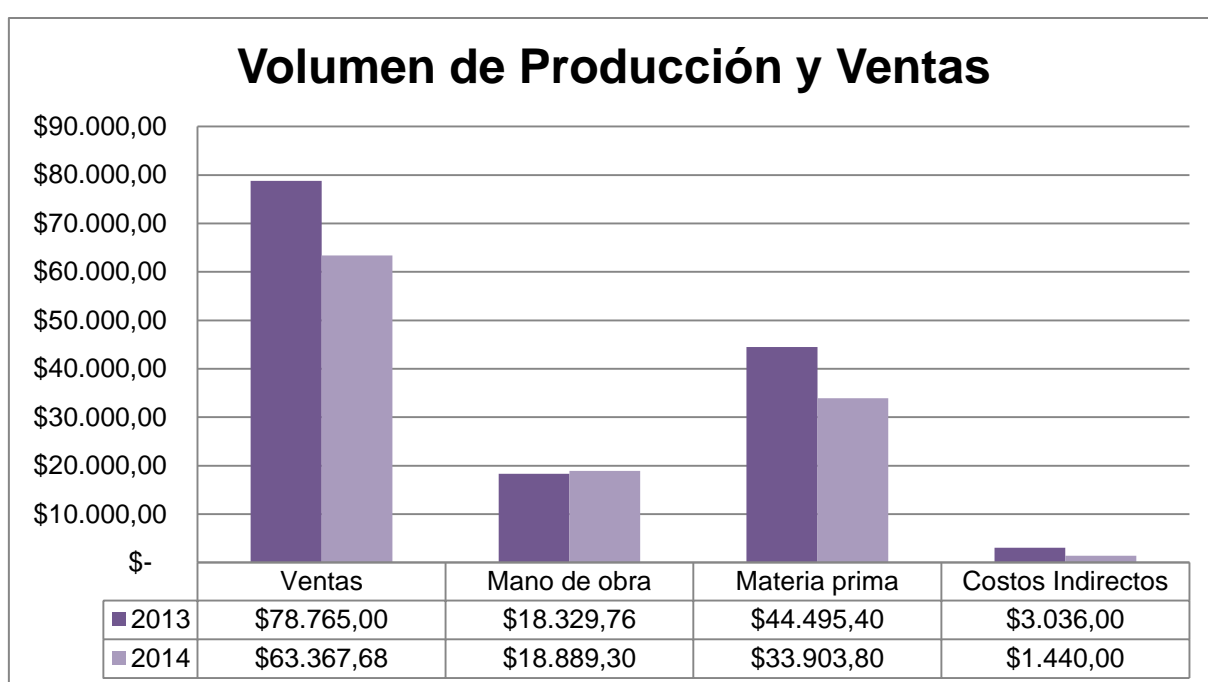


Gráfico N° 7. Volumen de producción y ventas de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” a través de los balances (véase gráfico 5) se observa que el costo y gasto en si no descendió sino aumentó ¿Cómo es posible que si la producción descienda el costo y gasto siga creciendo? Esto se origina por varios factores que se analizan mediante indicadores.

La grafica estadística (gráfico 7) revela que los costos de este periodo 2014 son inferiores a los del 2013, esto se debe que al reducir la demanda de producción la “Panadería Jenataye” se ve obligada a reducir costos productivo y a incrementar los gastos administrativos o fijos como publicidad que en años anteriores no eran indispensables debido a que la preferencia de consumo del cliente provocaba un alto nivel de ingreso.

En estos dos periodos existen variaciones económicas y de producción por ello es necesario aplicar las razones financieras para determinar un análisis de la situación financiera de la “Panadería Jenataye” para ello se analizará los siguientes indicadores:

- **Indicadores Liquidez:** Permite identificar la capacidad que la “Panadería Jenataye” tiene para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Liquidez Corriente

2013		2014	
L.C.=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	L.C.=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
L.C.=	$\frac{28028,84}{9000}$	L.C.=	$\frac{21989,58}{6000}$
L.C.=	<u>3,11</u>	L.C.=	<u>3,66</u>

Como se puede observar existe una variación de **0.55** entre los periodos fiscales y se debe a la disminución del activo corriente como del pasivo, arrojando como resultado que la panadería cuenta en la actualidad con liquidez para cubrir sus obligaciones cómodamente.

Prueba Ácida

2013		2014	
P.A.=	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	P.A.=	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
P.A.=	$\frac{28028,84 - 9000}{9000}$	P.A.=	$\frac{21989,58 - 4000}{6000}$
P.A.=	$\frac{19028,84}{9000}$	P.A.=	$\frac{17989,58}{6000}$
P.A.=	<u>2,11</u>	P.A.=	<u>3,00</u>

Este indicador muestra que la “Panadería Jenataye” varió su liquidez en **0.89** sus deudas bajaron, permitiendo tener un mejor control del activo en cuanto a cartera e inventarios.

- **Indicadores Solvencia:** A través de este indicador se identificará el endeudamiento que mantiene la “Panadería Jenataye”.

Endeudamiento del Activo

2013		2014	
E.A.=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	E.A.=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
E.A.=	$\frac{9000}{28028,84}$	E.A.=	$\frac{6000}{21989,58}$
E.A.=	<u>0,32</u>	E.A.=	<u>0,27</u>

La “Panadería Jenataye” tanto entre el 2014 y 2013 gozan de independencia financiera creando una amplia opción de financiamiento, debido a que sus deudas no implican dependencia por acreedores. Se puede percatar que en el período 2014 la panadería disminuyó en **0.05** estableciendo una confiable estructura financiera.

Endeudamiento de Patrimonio

2013		2014	
E.P.=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	E.P.=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
E.P.=	$\frac{9000}{19028,84}$	E.P.=	$\frac{6000}{15989,58}$
E.P.=	<u>0,47</u>	E.P.=	<u>0,38</u>

La variación de **0.09** en los periodos 2013 y 2014 permite identificar que el patrimonio no se encuentra comprometido forzosamente para cubrir las deudas de la empresa. La “Panadería Jenataye” cuenta con estabilidad financiera porque se encarga de reducir sus deudas y fortalecer el patrimonio para futuras inversiones.

Apalancamiento Financiero

2013		2014	
A.F.=	$\frac{(\text{UAI}/\text{Patrimonio})}{(\text{UAI}/\text{Activo Totales})}$	A.F.=	$\frac{(\text{UAI}/\text{Patrimonio})}{(\text{UAI}/\text{Activo Totales})}$
A.F.=	$\frac{(10028,84/19028,84)}{(10028,84/28028,84)}$	A.F.=	$\frac{(6989,58/15989,58)}{(6989,58/21989,58)}$
A.F.=	$\frac{0,53}{0,36}$	A.F.=	$\frac{0,44}{0,32}$
A.F.=	<u>0,88</u>	A.F.=	<u>1,38</u>

Este indicador radica su importancia en que permite obtener el análisis sobre la rentabilidad propia que genera la panadería y sus indicadores establecen que aumenta en **1.06** lo que implica que la capacidad de rentabilidad por fondos propios es superior evitando caer en un endeudamiento elevado.

- **Indicadores Gestión:** Se determinará la eficiencia en el uso de los recursos de la “Panadería Jenataye”.

Rotación de Ventas

	2013		2014
R.V.=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	R.V.=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
R.V.=	$\frac{78765,00}{28028,84}$	R.V.=	$\frac{63367,68}{21989,58}$
R.V.=	<u>2.81</u>	R.V.=	<u>2.88</u>

Se determina el crecimiento del volumen de ventas y cuan eficiente ha sido en la inversión y se puede percatar que aunque se mantiene un crecimiento de **0.07** existe un descenso de ventas en el año 2014.

Impacto de Gastos Administración y Ventas

	2013		2014
I.G.A.V.=	$\frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$	I.G.A.V.=	$\frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$
I.G.A.V.=	$\frac{(350,00+2525,00)}{78765}$	I.G.A.V.=	$\frac{(75,00+2070,00)}{63367,68}$
I.G.A.V.=	$\frac{2875,00}{78765,00}$	I.G.A.V.=	$\frac{2145,00}{63367,68}$
I.G.A.V.=	<u>0,04</u>	I.G.A.V.=	<u>0,03</u>

A través de este indicador se puede verificar como impacta los gastos alternos a la producción en estos dos periodos la variación es de **0.01**, hay que tener en cuenta que estos cambios originarían descensos en la rentabilidad e incrementa del gasto de la “Panadería Jenataye” si no se mantiene un control adecuado. En este caso se encuentran semejantes en impacto de estos gastos.

- **Indicadores de Rentabilidad:** por medio de este indicador se determinará la efectividad de la “Panadería Jenataye” en la administración de los gastos- costos para generar las ventas y obtener la utilidad

Rentabilidad neta del Activo

2013			2014				
R.N.A=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	R.N.A=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
R.N.A=	$\frac{8524.51}{78765.00}$	x	$\frac{78765.00}{28028.84}$	R.N.A=	$\frac{5941.14}{63367.68}$	x	$\frac{63367.68}{21989.58}$
R.N.A=	0.11	x	2.81	R.N.A=	0.09	x	2.88
R.N.A=	<u>0.30</u>			R.N.A=	<u>0.27</u>		

Permite determinar una variación de **0.03** que implica que en este reciente periodo 2014 decreció en rendimiento en ventas y utilidades.

Se debe tener en cuenta que la “Panadería Jenataye” no sobrepasó los límites impuestos por la ley tributaria, su única obligación se basa en las utilidades de trabajadores.

Margen Operacional

2013		2014	
M.O=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	M.O=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
M.O=	$\frac{10028.84}{78765.00}$	M.O=	$\frac{6989.58}{63367.68}$
M.O=	<u>0.13</u>	M.O=	<u>0.11</u>

La “Panadería Jenataye” mantiene un lucro en ambos periodos con la diferencia que en el reciente año decreció en margen de operatividad de **0.02**.

La rentabilidad desde operación implica cuan eficiente es el manejo de inversión y producción para generar utilidad; cabe mencionar que la “Panadería Jenataye” mantiene un nivel de utilidades aún con descensos de demanda.

Rentabilidad Neta de Ventas

	2013		2014
R.N.V=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	R.N.V=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
R.N.V=	$\frac{8524.51}{78765.00}$	R.N.V=	$\frac{5941.14}{63367.68}$
R.N.V=	<u>0.11</u>	R.N.V=	<u>0.09</u>

Como en el caso anterior se puede evidenciar que presenta la misma variación de **0.02** que permite identificar de la misma manera cuanta rentabilidad ha generado en cada periodo fiscal.

- **Indicadores de Productividad:** permite conocer cuanta variación en ingresos por ventas tiene la “Panadería Jenataye” entre estos dos periodos.

Índice de Productividad

	2013		2014
I.P. =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$	I.P. =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$
I.P. =	$\frac{78,765.00}{44,495.40}$	I.P.=	$\frac{65,437.68}{42,456.00}$
I.P.=	<u>1.77</u>	I.P.=	<u>1.54</u>

La productividad de la “Panadería Jenataye” ya desciende **0.23** que si bien no alarma bruscamente, provoca desconcierto sobre los factores que ocasionan el descenso de la producción:

Para concluir el conocer cada uno de los integrantes de un proceso como sus áreas, sus productos, políticas; permite fomentar pasos a mejorar; el consolidarse la “Panadería Jenataye” como competencia sólida es sin duda un reconocimiento de esfuerzo y aprendizaje de errores basado en acertadas decisiones y procesos.

Romelia propietaria de la “Panadería Jenataye” culmina este episodio con una norma no escrita “No se ama lo que no se conoce, y no se puede dar opinión cuando no se involucra”

CAPITULO III
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA “PANADERIA JENATAYE” DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA 2014

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

La “Panadería Jenataye” propone anualmente diversidad de producción buscando dos objetivos principales:

- Satisfacción y preferencia del cliente.
- Rentabilidades atractivas.

La satisfacción y la preferencia del cliente busca ser la primera opción ante la competencia, manteniendo los estándares sin ocasionar incremento de costos en el servicio o en la producción para complacer estas necesidades demandas.

Y por otra parte todo proceso de producción conlleva a conseguir beneficios que permitan a la panadería mantenerse firme en el mercado, sin evitar la obtención de nuevos objetivos y metas y esto que monetariamente represente utilidades.

El objetivo de determinar los beneficios que genera cada producto se basa en analizar si las líneas que maneja la “Panadería Jenataye” son productivas y lucrativas, se debe tener en cuenta que existen factores de producción que encarecen costos y no generen beneficios. Un propósito universal tanto en las comercializadoras como en las productoras es en conocer el costo de venta de un producto, y su rentabilidad, pero, hay que delimitar que productos forman parte de ésta y que productos reflejan costos.

En la vida útil de la “Panadería Jenataye” se ha mantenido una producción continua e ininterrumpida de todos sus productos, e incluso el incremento de nuevas líneas de productos no se ha enfocado en rentabilidad sino más bien en innovación para obtener atracción y preferencia de demanda. De tal manera se desconoce qué productos generan beneficios o costos.

La utilidad de la “Panadería Jenataye” mediante el Estado de Resultados refleja costos y beneficios globales (gráficos 5 y 6) y sin duda hay utilidad pero no se puede analizar qué productos forman parte de esta utilidad.

Para medir la rentabilidad que tiene cada uno de los productos ofertados se debe analizar los costos que asume cada producto (pan) y determinar cuál es su margen de contribución hacia la “Panadería Jenataye”.

Tabla 20. Margen de contribución de línea de sal de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE											
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS											
MARGEN DE CONTRIBUCION											
LINEA DE SAL											
	PAN DE HUEVO		PAN PALANQ.		PAN ENROL.		PAN DE CRUZ		ROSQ.		TOTAL PRODUCC.
VENTAS	\$ 5.400,00	100 %	\$ 4.680,00	100 %	\$ 4.140,00	100%	\$ 3.510,00	100 %	\$ 3.240,00	100 %	\$ 62.029,68
COSTO DE VENTAS	\$ 2.576,84	47,72 %	\$ 2.138,99	45,70 %	\$ 1.412,32	34,11 %	\$ 919,95	26,21 %	\$ 642,19	19,82 %	\$ 18.889,30
Materia Prima	\$2.576,84		\$ 2.138,99		\$ 1.412,32		\$ 919,95		\$ 642,19		\$ 18.889,30
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 2.823,16	52,28 %	\$ 2.541,01	54,30 %	\$ 2.727,68	65,89 %	\$ 2.590,05	73,79 %	\$ 2.597,81	80,18 %	\$ 43.140,38
PORCENTAJE PARTICIPACION		8,71%		7,54 %		6,67%		5,66 %		5,22%	
GASTOS PRODUCCION	\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 35.343,75
Mano de obra	\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 33.903,75
Costos Indirectos	\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 1.440,00
GASTOS DE VENTA	\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 2.070,00
Empaques	\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 1.800,00
Publicidad	\$18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$18,00		\$ 270,00
GASTOS ADMINISTRAT.	\$19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 289,29
Suministros de Oficina	\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$19,29		\$ 289,29
UTILIDAD EJERCICIO	<u>\$ 309,62</u>		<u>\$ 27,48</u>		<u>\$ 214,14</u>		<u>\$ 76,52</u>		<u>\$84,28</u>		<u>\$ 5.437,34</u>

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 21. Margen de Contribución Línea de Dulce de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE									
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS									
MARGEN DE CONTRIBUCION									
LINEA DE DULCE									
	PAN TORTA		PAN CHURO		PAN BOLLO		EMPAN.		TOTAL PRODUCCION
VENTAS	\$ 6.300,00	100,00%	\$ 3.470,40	100,00%	\$ 4.164,48	100,00%	\$ 3.816,00	100,00%	\$ 2.029,68
COSTO DE VENTAS	\$ 2.864,09	45,46%	\$ 672,61	19,38%	\$ 1.184,23	28,44%	\$ 1.021,31	26,76%	\$ 8.889,30
Materia Prima	\$ 2.864,09		\$ 672,61		\$ 1.184,23		\$ 1.021,31		\$ 8.889,30
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 3.435,91	54,54%	\$ 2.797,79	80,62%	\$ 2.980,25	71,56%	\$ 2.794,69	73,24%	\$ 3.140,38
PORCENTAJE PARTICIPACION		10,16%		5,59%		6,71%		6,15%	
GASTOS PRODUCCION	\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 2.356,25		\$ 35.343,75
Mano de obra	\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 2.260,25		\$ 33.903,75
Costos Indirectos	\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 1.440,00
GASTOS DE VENTA	\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 2.070,00
Empaques	\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 1.800,00
Publicidad	\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 270,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 289,29
Suministros de Oficina	\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 289,29
UTILIDAD EJERCICIO	<u>\$ 922,37</u>		<u>\$ 284,26</u>		<u>\$ 466,71</u>		<u>\$ 281,15</u>		<u>\$ 5.437,34</u>

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Tabla 22. Margen de Contribución Línea Dulce Azucarada de la “Panadería Jenataye”

PANADERIA JENATAYE													
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS													
MARGEN DE CONTRIBUCION													
LÍNEA DE DULCE AZUCARADOS													
	PAN PIÑO		PAN PASTA		PAN CHOC.		PAN DE LECHE		CAÑAS		LENGUA S		TOTAL PRODUCC
VENTAS	\$3.470,40	100 %	\$3.470,40	100 %	\$4.387,20	100 %	\$3.340,80	100%	\$4.800,00	100%	\$3.840,00	100 %	\$ 62.029,68
COSTO DE VENTAS	\$ 691,61	19,93 %	\$ 710,61	20,48 %	\$1.168,74	26,64 %	\$ 644,01	19,28 %	\$1.296,11	27,00 %	\$ 945,71	24,63 %	\$ 18.889,30
Materia Prima	\$ 691,61		\$ 710,61		\$1.168,74		\$ 644,01		\$1.296,11		\$ 945,71		\$ 18.889,30
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$2.778,79	80,07 %	\$2.759,79	79,52 %	\$3.218,46	73,36 %	\$2.696,79	80,72 %	\$3.503,89	73,00 %	\$2.894,29	75,37 %	\$ 43.140,38
PORCENTAJE PARTICIPACION		5,59%		5,59%		7,07%		5,39%		7,74%		6,19%	
GASTOS PRODUCCION	\$2.356,25		\$2.356,25		\$2.356,25		\$2.356,25		\$2.356,25		\$2.356,25		\$ 35.343,75
Mano de obra	\$2.260,25		\$2.260,25		\$2.260,25		\$2.260,25		\$2.260,25		\$2.260,25		\$ 33.903,75
Costos Indirectos	\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 96,00		\$ 1.440,00
GASTOS DE VENTA	\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 138,00		\$ 2.070,00
Empaques	\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 120,00		\$ 1.800,00
Publicidad	\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 18,00		\$ 270,00
GASTOS ADMINISTRAT.	\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 289,29
Suministros de Oficina	\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 19,29		\$ 289,29
UTILIDAD EJERCICIO	<u>\$ 265,26</u>		<u>\$ 246,26</u>		<u>\$ 704,92</u>		<u>\$ 183,26</u>		<u>\$990,36</u>		<u>\$ 380,76</u>		<u>\$ 5.437,34</u>

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

El detalle de porcentaje en contribución de cada uno de los productos (tablas 20-22) son generados desde el proceso de elaboración hasta su venta. Cada uno de los productos (panes) de la “Panadería Jenataye” tiene similitud de consumo de materia prima, sin embargo se adiciona ingredientes para dar el toque de distinción originando la variedad de productos.

El determinar cuan rentable son los productos de la “Panadería Jenataye” permite identificar cuales generan pérdidas (exceso costo), contablemente a través del estado de resultados se refleja la ganancia o pérdida neta en base a la operatividad de la panadería, cuando se determina el margen de contribución por producto (véase tablas 20-22) se localiza fácilmente las deficiencias que individualmente provoca cada producto.

El pan de leche y pan de huevo son físicamente idénticos, si se califica sabor son totalmente distintos, el primero está en la categoría de salados mientras que el segundo es dulce, las (tablas 20 y 22) resaltan novedades acerca del margen de contribución, el pan de huevo es inferior con un **52.28%** mientras que el pan de leche es de **80.72%**, si se observa (tabla 20) el pan de huevo tiene mayor volumen de producción con **36000** unidades al año y el pan de leche de tan solo **20880**. ¿Por qué existe este margen de contribución?

La respuesta no es tan sencilla si se observa detenidamente concluirá que la cantidad de insumos de materia prima en los dos tipos de panes influye en su costo, por consiguiente en su contribución, el pan de leche incluso con su baja cantidad de producción su precio de venta compensa esta ausencia de demanda. En cuanto al pan de huevo si se compara el costo y precio de venta de éste se obtendrá una diminuta utilidad, Romelia indica que éste pan es uno de los más consumidos categorizándolo como común. El consumidor está tan acostumbrado a su precio de venta que incluso si sus insumos subieran su precio no variaría considerablemente.

Por otra parte e puede evaluar (véase tabla 20) que el pan de cruz y las rosquillas presentan un porcentaje de participación muy bajo de **5.66%** y **5.22%** mientras que el pan de torta (véase tabla 21) sin duda tiene el más elevado porcentaje de **10.15%**, esto se debe a la preferencia del producto, el pan de torta a pesar de asumir gran costo su volumen de producción es continuo, incluso, cuando sea mala temporada este tiene salida al mercado, mientras que el pan de cruz y rosquillas incluso en una temporada provechosa su consumo es bajo.

La rentabilidad de los productos de la “Panadería Jenataye” produce ganancias aceptables que compensan sus propios costos de producción, sin embargo hay que tener en cuenta que la rentabilidad dependerá casi siempre del atractivo del producto, nivel de producción y demanda del consumidor.

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

El análisis costo-volumen-utilidad no es más que un método de simulación como menciona (Ramírez Padilla, (2008)) que pretende simular variaciones en diferentes puntos de la producción. (pág. 169)

La “Panadería Jenataye” es consciente de estos escenarios y por tal razón a través del **Análisis de Sensibilidad** busca proyectar estos cambios para formular futuras soluciones y medidas de tal manera que no sean impactantes en la producción y venta de la panadería.

Este análisis permite presentar las variaciones de costos, precios y volúmenes que sin duda son posibles procesos que la “Panadería Jenataye” atraviesara como punto de crecimiento operativo y lucrativo.

Es innecesario generar utilidades como un simple hecho de operación o giro de la panadería, toda empresa más allá de la finalidad de lucro pretende una inclusión de procesos que permitan generar beneficios, disminuir desperdicios y aprovechar recursos sin aumento de costos y para ello debe tener en cuenta los escenarios a un futuro cercano.

En el periodo 2014 se han formado costos y ventas de los productos de la “Panadería Jenataye”, para evaluar cómo se pueden presentar variaciones en éstos se toma como modelo la mezcla de productos y determinar cuál es su punto de equilibrio en base a los costos actuales el mismo que será el punto de partida para analizar los cambios que puedan suscitarse en la panadería. Para ello se debe determinar los siguientes cálculos.

Primero se obtendrá un margen de contribución ponderado en relación de todos los panes que generan ganancia a la panadería.

NRO	PRODUCTO	MARGEN CONTRIBUCION	PORCENTAJE. DE PARTICIPACION	CONTRIBUC. PONDERADO
1	PAN DE HUEVO	\$ 0.01	10.02%	0.00129930
2	PAN PALANQ.	\$ 0.01	8.68%	0.00051415
3	PAN ENROL.	\$ 0.01	7.68%	0.00103360
4	PAN DE CRUZ	\$ 0.01	6.51%	0.00065062
5	ROSQ.	\$ 0.02	3.61%	0.00067221
6	PAN TORTA	\$ 0.03	11.69%	0.00300445
7	PAN PIÑO	\$ 0.02	6.44%	0.00117583
8	PAN PASTA	\$ 0.02	6.44%	0.00112296
9	PAN CHURO	\$ 0.02	6.44%	0.00122871
10	PAN CHOC.	\$ 0.04	6.10%	0.00239934
11	PAN DE LECHE	\$ 0.02	5.81%	0.00094765
12	PAN BOLLO	\$ 0.03	6.44%	0.00173645
13	CAÑAS	\$ 0.05	6.68%	0.00319363
14	LENGUAS	\$ 0.03	5.34%	0.00149725
15	EMPAN.	\$ 0.06	2.12%	0.00122007
TOTAL			100%	0.02170

Obteniendo la contribución ponderada se puede obtener el promedio de asignación sobre los costos fijos, de la siguiente manera:

$$\begin{array}{r} \text{Costo Fijo} \\ \text{Pond.} = \frac{\text{Cost. Fij. Tot.}}{\text{Margen de Contrib. Ponder.}} \\ \text{Costo Fijo} \\ \text{Pond.} = \frac{9134.58}{0.02170} \\ \text{Costo Fijo} \\ \text{Pond.} = \underline{\underline{421021,740475}} \end{array}$$

Se procede a obtener las unidades mínimas a producir.

NRO	PRODUCTO	PORCENTAJE. DE PARTICIPACION	COSTO PONDERADO	UNIDADES MINIMAS
1	PAN DE HUEVO	10.02%	421021.740475	42178
2	PAN PALANQ.	8.68%	421021.740475	36554
3	PAN ENROL.	7.68%	421021.740475	32337
4	PAN DE CRUZ	6.51%	421021.740475	27416
5	ROSQ.	3.61%	421021.740475	15184
6	PAN TORTA	11.69%	421021.740475	49208
7	PAN PIÑO	6.44%	421021.740475	27106
8	PAN PASTA	6.44%	421021.740475	27106
9	PAN CHURO	6.44%	421021.740475	27106
10	PAN CHOC.	6.10%	421021.740475	25701
11	PAN DE LECHE	5.81%	421021.740475	24463
12	PAN BOLLO	6.44%	421021.740475	27106
13	CAÑAS	6.68%	421021.740475	28119
14	LENGUAS	5.34%	421021.740475	22495
15	EMPAN.	2.12%	421021.740475	8942

Estos cálculos permiten identificar las unidades de pan a producir para obtener un equilibrio, para ello se debe observar el siguiente gráfico

PANADERIA JENATAYE																
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS																
PUNTO EQUILIBRIO																
MEZCLA DE PRODUCTOS																
	PAN HUEV	PAN PALNQ	PAN ENROL.	PAN CRUZ	ROSQ	PAN TORTA	PAN PINO	PAN PASTA	PAN CHURO	PAN CHOC	PAN LECH	PAN BOLL	CANA	LENG	EMPAN	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	36000	31200	27600	23400	12960	42000	23136	23136	23136	21936	20880	23136	24000	19200	7632	359352
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.25	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.20	\$ 0.16	\$ 0.18	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.50	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0.14	\$ 0.14	\$ 0.14	\$ 0.14	\$ 0.23	\$ 0.12	\$ 0.13	\$ 0.13	\$ 0.13	\$ 0.16	\$ 0.14	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.17	\$ 0.44	
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.02	\$ 0.03	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.04	\$ 0.02	\$ 0.03	\$ 0.05	\$ 0.03	\$ 0.06	
PORCENTAJE PARTICIPACION	10.02%	8.68%	7.68%	6.51%	3.61%	11.69%	6.44%	6.44%	6.44%	6.10%	5.81%	6.44%	6.68%	5.34%	2.12%	100%
COSTOS FIJOS TOTALES	9134.58															
UNIDADES MINIMAS	<u>42178</u>	<u>36554</u>	<u>32337</u>	<u>27416</u>	<u>15184</u>	<u>49208</u>	<u>27106</u>	<u>27106</u>	<u>27106</u>	<u>25701</u>	<u>24463</u>	<u>27106</u>	<u>28119</u>	<u>22495</u>	<u>8942</u>	<u>421022</u>

Gráfico N° 8. Punto de Equilibrio mezcla de productos de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

En base a los costos y ventas del período **2014** en cuanto a la mezcla de productos se puede identificar (véase gráfico 8) que se necesita un volumen de producción de **421.022** panes para alcanzar el punto de equilibrio a un costo de **\$9.134.58**; en la actualidad la “Panadería Jenataye” anualmente alcanza una producción de **360.732** unidades.

Sin embargo la panadería obtiene utilidades por venta de los productos que adquiere de manera externa a la producción y porque independientemente de la cantidad de los panes producidos el precio de venta en relación a costos mantiene una ganancia. A largo plazo si ésta mantiene este nivel de producción no podrá cubrir costos futuros incluso si mantuviera los costos variables semiestables.

Partiendo del modelo como referencia se deben tener en cuenta las siguientes variables que puede ser interrogantes en un futuro a la panadería:

- Variación de costo unitario productos por insumos.
- Baja de demanda, volumen de producción
- Descenso de precio de venta
- Cambios de costos fijos

3.2.1. Cambio en variables de Costos Unitarios

Existen diversos productos en calidad de materia prima que por cuestión de impuestos, reformas económicas pueden presentar variaciones favorables o poco atractivas que ocasionan giros en la producción.

Una de las razones que la “Panadería Jenataye” puede considerar estos escenarios de variación en su producción puede ser por exigencia del medio (aumento de precios en insumos), o por el deseo de incremento de utilidades, exigiéndose reducir los costos de producción (insumos económicos, cambios de proveedores, busca de ofertas con calidad)

Actualmente la “Panadería Jenataye” se encuentra con un dilema, uno de los principales ingredientes la levadura tiene un sustituto, Fleischmann proveedor de este producto ha proporcionado la levadura en barra cuyo costo es **\$2.10** por estos veinte y cinco años sin interrupción pero este mismo proveedor propone la levadura granulada a \$5.00. El beneficio de este segundo producto es que ahorra el tiempo de leudado.

Para ello se pretende los siguientes resultados:

NRO	PRODUCTO	MAGEN CONTRIBUCION	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO PONDERADO
1	PAN DE HUEVO	\$ 0.03	10.02%	0.00300541
2	PAN PALANQ.	\$ 0.03	8.68%	0.00260469
3	PAN ENROL.	\$ 0.03	7.68%	0.00230415
4	PAN DE CRUZ	\$ 0.03	6.51%	0.00195352
5	ROSQ.	\$ 0.05	3.61%	0.00180325
6	PAN TORTA	\$ 0.03	11.69%	0.00350631
7	PAN PIÑO	\$ 0.04	6.44%	0.00257530
8	PAN PASTA	\$ 0.04	6.44%	0.00257530
9	PAN CHURO	\$ 0.04	6.44%	0.00257530
10	PAN CHOC.	\$ 0.05	6.10%	0.00305216
11	PAN DE LECHE	\$ 0.05	5.81%	0.00290523
12	PAN BOLLO	\$ 0.03	6.44%	0.00193148
13	CAÑAS	\$ 0.05	6.68%	0.00333934
14	LENGUAS	\$ 0.05	5.34%	0.00267148
15	EMPAN.	\$ 0.10	2.12%	0.00212382
TOTAL			100%	0.03893

Se obtiene un nuevo costo ponderado para encontrar el punto de equilibrio con la variación del costo unitario.

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{\text{Cost. Fij. Tot.}}{\text{Margen de Contrib. Ponder.}}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{9134.58}{0.03893}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \underline{\underline{234660,795547}}$$

Se determina las unidades mínimas en base al cambio en el costo unitario.

NRO	PRODUCTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO PONDERADO	UNIDADES MINIMAS
1	PAN DE HUEVO	10,02%	234660,795547	23508
2	PAN PALANQ.	8,68%	234660,795547	20374
3	PAN ENROL.	7,68%	234660,795547	18023
4	PAN DE CRUZ	6,51%	234660,795547	15280
5	ROSQ.	3,61%	234660,795547	8463
6	PAN TORTA	11,69%	234660,795547	27426
7	PAN PIÑO	6,44%	234660,795547	15108
8	PAN PASTA	6,44%	234660,795547	15108
9	PAN CHURO	6,44%	234660,795547	15108
10	PAN CHOC.	6,10%	234660,795547	14324
11	PAN LECHE	5,81%	234660,795547	13635
12	PAN BOLLO	6,44%	234660,795547	15108
13	CAÑAS	6,68%	234660,795547	15672
14	LENGUAS	5,34%	234660,795547	12538
15	EMPAN.	2,12%	234660,795547	4984

PANADERIA JENATAYE																
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS																
PUNTO EQUILIBRIO																
MEZCLA DE PRODUCTOS																
	PAN HUEV	PAN PALNQ	PAN ENROL	PAN CRUZ	ROSQ.	PAN TORTA	PAN PIÑO	PAN PASTA	PAN CHURO	PAN CHOC.	PAN LECH	PAN BOLL	CAÑA	LENG	EMP.	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	36000	31200	27600	23400	12960	42000	23136	23136	23136	21936	20880	23136	24000	19200	7632	359352
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,25	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,20	\$ 0,16	\$ 0,18	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,50	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,20	\$ 0,12	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,15	\$ 0,11	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,40	
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,10	
PORCENTAJE PARTICIPACION	10,02%	8,68%	7,68%	6,51%	3,61%	11,69%	6,44%	6,44%	6,44%	6,10%	5,81%	6,44%	6,68%	5,34%	2,12%	100%
COSTOS FIJOS TOTALES	9134,58															
UNIDADES MINIMAS	<u>23508</u>	<u>20374</u>	<u>18023</u>	<u>15280</u>	<u>8463</u>	<u>27426</u>	<u>15108</u>	<u>15108</u>	<u>15108</u>	<u>14324</u>	<u>13635</u>	<u>15108</u>	<u>15672</u>	<u>12538</u>	<u>4984</u>	<u>234661</u>

Gráfico N° 9. Punto de Equilibrio supuestos de variación en los costos unitarios "Panadería Jenataye"

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Las unidades para obtener el punto de equilibrio (véase gráfico 9) son de **234.661** disminuyendo en **186.361** panes esto se debe a la variación de costo unitario que están en relación a la materia prima (levadura); puede ser incluso contradictorio que si sube el costo de un insumo pueda bajar el costo unitario.

En este caso se debe a que la sustitución del insumo (levadura) incrementa el costo de adquisición pero permite ahorrar costos en tiempo y desperdicio permitiendo que descienda el costo. Así mismo hay que tener en cuenta que hasta la cantidad de producción variaría. Con la actual cantidad de producción y en base a la disminución de costos por este sustituto, la “Panadería Jenataye” obtendría un nivel elevado de beneficios en relación a costo-volumen-utilidad.

La posibilidad de que existan altibajos de costo en la materia prima es casi del 100%, por lo que la panadería debe manejar correctamente sus costos fijos. El mercado cambia y es necesario adaptarse y si ésta no lo logra su permanencia a futuro sería riesgosa.

3.2.2. Cambios en la variable de costos fijos

Los costos fijos se definen fácilmente como gastos programados que mantiene una empresa para obtener un control dentro de un presupuesto. Factor que raramente presenta movimientos pero que al variar puede generar el desplazamiento del punto de equilibrio hacia la izquierda (disminución) o derecha (incremento).

Con la competencia activa es indispensable mantener un producto de calidad, para ello es necesario en ciertas ocasiones que los costos fijos se encarezcan o disminuyan en base a la situación que se encuentre del mercado.

La “Panadería Jenataye” ha controlado sus costos fijos la mayor parte del tiempo, sin embargo es consiente que por políticas de trabajo, cambios de mercado es indispensable plantear soluciones a dichos movimientos para poder cubrirlos.

Se pretende proyectar variación en los costos fijos, y determinar qué sucedería con el costo de los panes si este incrementara o disminuyera. De tal manera continuando con el ejemplo anterior se supone un aumento de costos fijos a \$12000.00; para ello se observa lo siguiente:

NRO	PRODUCTO	MAGEN CONTRIBUCION	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	PONDERADO
1	PAN DE HUEVO	\$ 0,01	10,02%	0,00129930
2	PAN PALANQ.	\$ 0,01	8,68%	0,00051415
3	PAN ENROL.	\$ 0,01	7,68%	0,00103360
4	PAN DE CRUZ	\$ 0,01	6,51%	0,00065062
5	ROSQ.	\$ 0,02	3,61%	0,00067221
6	PAN TORTA	\$ 0,03	11,69%	0,00300445
7	PAN PIÑO	\$ 0,02	6,44%	0,00117583
8	PAN PASTA	\$ 0,02	6,44%	0,00112296
9	PAN CHURO	\$ 0,02	6,44%	0,00122871
10	PAN CHOC.	\$ 0,04	6,10%	0,00239934
11	PAN DE LECHE	\$ 0,02	5,81%	0,00094765
12	PAN BOLLO	\$ 0,03	6,44%	0,00173645
13	CAÑAS	\$ 0,05	6,68%	0,00319363
14	LENGUAS	\$ 0,03	5,34%	0,00149725
15	EMPAN.	\$ 0,06	2,12%	0,00122007
TOTAL			100%	0,02170

Se obtiene un nuevo costo ponderado para encontrar el punto de equilibrio con la variación de los costos fijos.

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{\text{Cost. Fij. Tot.}}{\text{Margen de Contrib. Ponder.}}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{12000.00}{0.02170}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \underline{\underline{553091,842824}}$$

Se determina las unidades mínimas en base al cambio en el costo unitario.

NRO	PRODUCTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO PONDERADO	UNIDADES MINIMAS
1	PAN DE HUEVO	10,02%	553091,842824	55409
2	PAN PALANQ.	8,68%	553091,842824	48021
3	PAN ENROL.	7,68%	553091,842824	42480
4	PAN DE CRUZ	6,51%	553091,842824	36016
5	ROSQ.	3,61%	553091,842824	19947
6	PAN TORTA	11,69%	553091,842824	64644
7	PAN PIÑO	6,44%	553091,842824	35609
8	PAN PASTA	6,44%	553091,842824	35609
9	PAN CHURO	6,44%	553091,842824	35609
10	PAN CHOC.	6,10%	553091,842824	33763
11	PAN DE LECHE	5,81%	553091,842824	32137
12	PAN BOLLO	6,44%	553091,842824	35609
13	CAÑAS	6,68%	553091,842824	36939
14	LENGUAS	5,34%	553091,842824	29551
15	EMPAN.	2,12%	553091,842824	11747

PANADERIA JENATAYE																
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS																
PUNTO EQUILIBRIO																
MEZCLA DE PRODUCTOS																
	PAN HUEVO	PAN PALANQ.	PAN ENROL.	PAN CRUZ	ROSQ.	PAN TORTA	PAN PIÑO	PAN PASTA	PAN CHURO	PAN CHOC.	PAN DE LECHE	PAN BOLLO	CAÑAS	LENG.	EMPAN.	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	36000	31200	27600	23400	12960	42000	23136	23136	23136	21936	20880	23136	24000	19200	7632	359352
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,25	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,20	\$ 0,16	\$ 0,18	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,50	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,23	\$ 0,12	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,16	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,17	\$ 0,44	
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,03	\$ 0,06	
PORCENTAJE PARTICIPACION	10,02%	8,68%	7,68%	6,51%	3,61%	11,69%	6,44%	6,44%	6,44%	6,10%	5,81%	6,44%	6,68%	5,34%	2,12%	100%
COSTOS FIJOS TOTALES	12000,00															
UNIDADES MINIMAS	<u>55409</u>	<u>48021</u>	<u>42480</u>	<u>36016</u>	<u>19947</u>	<u>64644</u>	<u>35609</u>	<u>35609</u>	<u>35609</u>	<u>33763</u>	<u>32137</u>	<u>35609</u>	<u>36939</u>	<u>29551</u>	<u>11747</u>	<u>553092</u>

Gráfico 10. Punto de Equilibrio Mezcla de Productos por variación de Costos Fijos de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

El punto de equilibrio (véase gráfico 10) se desplazó a la derecha debido al incremento de los costos fijos, este se tornó lejano ya que las unidades a producir ascienden a **553.092**; proporcionando una diferencia de **132.070** unidades de pan.

De tal manera los movimientos de los costos fijos pueden originar desventajas competitivas; en la producción existe variaciones en todo el proceso productivo por ende es indispensable que los gastos que se catalogan como costos fijos sean controlados puesto que el consumo correcto de estos permiten que los costos variables sean cubiertos sin la necesidad de tener desventaja en el costo y precio final del pan.

Cabe mencionar que en el supuesto que se ha planteado se obtendría el punto de equilibrio con estas unidades mínimas siempre y cuando el costo unitario y el precio de venta se mantengan.

3.2.3. Cambios en la variable de precios

La modificación de costos en los insumos para elaborar un producto puede beneficiar en el precio de venta, siempre y cuando no existe exceso de desperdicio y los demás costos se mantengan.

El modificar un precio de venta unitario depende de factores internos y externos de la panadería, este cambio no debe ser brusco para el mercado (clientes) ni sutil al costo del productivo (personal de la empresa y inversión en la elaboración del pan), de tal manera es necesario tener en cuenta lo siguiente para asignar el precio de venta de un producto.

- Precio marginal del mercado (competencia).
- Costos de insumos (materia prima).

Estos dos factores de carácter externo crean una dependencia competitiva que limitan de manera general a todos los involucrados en un semejante proceso productivo; es por eso que un correcto uso de los insumos, selección apropiada de proveedores para la adquisición de materia prima y costeo correcto de los costos fijos permiten tener superioridad ante la competencia y así asignar un favorable precio de venta.

Se puede suponer que existe una variación de \$0.02 en el precio de venta de cada uno de los panes ¿Qué sucede con el punto de equilibrio y cuántas unidades mínimas se tendría que producir?, Se determina de la siguiente manera:

NRO	PRODUCTO	MAGEN CONTRIBUCION	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	PONDERADO
1	PAN DE HUEVO	\$ 0,03	10,02%	0,00280200
2	PAN PALANQ.	\$ 0,02	8,68%	0,00181650
3	PAN ENROL.	\$ 0,03	7,68%	0,00218567
4	PAN DE CRUZ	\$ 0,02	6,51%	0,00162738
5	ROSQ.	\$ 0,04	3,61%	0,00139351
6	PAN TORTA	\$ 0,05	11,69%	0,00534199
7	PAN PIÑO	\$ 0,04	6,44%	0,00246349
8	PAN PASTA	\$ 0,04	6,44%	0,00241061
9	PAN CHURO	\$ 0,04	6,44%	0,00251636
10	PAN CHOC.	\$ 0,06	6,10%	0,00362020
11	PAN DE LECHE	\$ 0,04	5,81%	0,00210974
12	PAN BOLLO	\$ 0,05	6,44%	0,00302410
13	CAÑAS	\$ 0,07	6,68%	0,00452937
14	LENGUAS	\$ 0,05	5,34%	0,00256584
15	EMPAN.	\$ 0,08	2,12%	0,00164483
TOTAL			100%	0,04005

Se obtiene un nuevo costo ponderado para encontrar el punto de equilibrio con la variación del precio de venta.

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{\text{Cost. Fij. Tot.}}{\text{Margen de Contrib. Ponder.}}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \frac{9134,58}{0,04005}$$

$$\text{Costo Fijo Pond.} = \underline{\underline{228070,316752}}$$

Se determina las unidades mínimas en base al cambio en el precio de venta.

NRO	PRODUCTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	COSTO PONDERADO	UNIDADES MINIMAS
1	PAN DE HUEVO	10,02%	228070,316752	22848
2	PAN PALANQ.	8,68%	228070,316752	19802
3	PAN ENROL.	7,68%	228070,316752	17517
4	PAN DE CRUZ	6,51%	228070,316752	14851
5	ROSQ.	3,61%	228070,316752	8225
6	PAN TORTA	11,69%	228070,316752	26656
7	PAN PIÑO	6,44%	228070,316752	14684
8	PAN PASTA	6,44%	228070,316752	14684
9	PAN CHURO	6,44%	228070,316752	14684
10	PAN CHOC.	6,10%	228070,316752	13922
11	PAN DE LECHE	5,81%	228070,316752	13252
12	PAN BOLLO	6,44%	228070,316752	14684
13	CAÑAS	6,68%	228070,316752	15232
14	LENGUAS	5,34%	228070,316752	12186
15	EMPAN.	2,12%	228070,316752	4844

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS																
PUNTO EQUILIBRIO																
MEZCLA DE PRODUCTOS																
	PAN HUEV	PAN PALNQ.	PAN ENROL.	PAN CRUZ	ROSQ.	PAN TORTA	PAN PIÑO	PAN PASTA	PAN CHURO	PAN CHOC.	PAN LECH	PAN BOLLO	CAÑA	LENG	EMPAN.	TOTAL
CANTIDAD A VENDER	36000	31200	27600	23400	12960	42000	23136	23136	23136	21936	20880	23136	24000	19200	7632	359352
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,28	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,25	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,60	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,23	\$ 0,12	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,16	\$ 0,14	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,17	\$ 0,44	
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,09	\$ 0,06	\$ 0,05	\$ 0,10	\$ 0,08	\$ 0,16	
PORCENTAJE PARTICIPACION	10,02%	8,68%	7,68%	6,51%	3,61%	11,69%	6,44%	6,44%	6,44%	6,10%	5,81%	6,44%	6,68%	5,34%	2,12%	100%
COSTOS FIJOS TOTALES	9134,58															
UNIDADES MINIMAS	<u>18786</u>	<u>16282</u>	<u>14403</u>	<u>12211</u>	<u>6763</u>	<u>21917</u>	<u>12073</u>	<u>12073</u>	<u>12073</u>	<u>11447</u>	<u>10896</u>	<u>12073</u>	<u>12524</u>	<u>10019</u>	<u>3983</u>	<u>187525</u>

Gráfico 11. Punto de Equilibrio mezcla de productos por variación en precio de venta de la “Panadería Jenataye”

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

El nuevo precio de venta que se ha modificado (véase gráfico 11) por el cambio en la materia prima produce un nuevo punto de equilibrio; donde se planea vender **359.352** unidades y con el movimiento de precio se deben vender mínimo **187.525** unidades de pan generando una variación adicional de **171.827** unidades que originarían una cómoda rentabilidad.

Se puede percatar que la cantidad de unidades que se pretende vender supera al mercado como punto de equilibrio.

La variación por mínima que sea en un insumo genera cambios (costo y precio de venta) y estos no deben ocasionar desventajas respecto a la competencia. La reducción o aumento del precio de venta podría impactar en los resultados deseados de la panadería, pero se debe recordar que la ventaja no se encuentra en aumentar el precio de venta sino reducir los costos variables.

Esta propuesta planteada funciona si los costos se mantienen o varían a favor y el precio deseado se encuentra en los parámetros impuestos por el mercado (competencia-cliente). En esta variación la demanda es uno de los factores más importante puesto que si esta es baja no se logrará los beneficios presupuestados.

Existe variedad de escenarios que pueden ser eventos cercanos para la “Panadería Jenataye”, el conocer el punto de equilibrio significa tener un punto de partida, existen etapas de grandes utilidades como de elevados costos incluso pérdidas.

El mercado fija valores ponderados que regulan a la competencia y a la panadería, sin embargo, el factor **costo variable** depende de la correcta utilización en el proceso de producción, éste es exclusivamente interno, y si la Panadería controla eficazmente a éste le resultará fácil adaptarse a los futuros cambios.

3.3. Fijación de precios

Fijar el precio de un producto no es función de suponer, se necesita integrar los costos que lo conforman, la cantidad de producción y referencia de precio en la competencia; es un método de análisis cuidadoso y minucioso para lograr obtener un buen resultado.

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

- Método basado en el costo total.
- Método basado en el costeo directo.
- Método basado en el rendimiento deseado.
- Método basado en cláusulas escalatorias.
- Método basado en determinar valor económico agregado
- Método basad en metas.

El método debe ser aplicarlo correctamente basado en las necesidades de la empresa permitiendo reconocer los costos y facilitar la fijación de precio.

La “Panadería Jenataye” mantiene una producción continua, la elaboración de panes es empleada por procesos más allá de órdenes; sin embargo en cada periodo económico existen demandas únicas e independientes que son atendidas sin detener la rutina de producción. Por tal razón es aconsejable aplicar el **método basado en el costeo directo** que permite identificar los costos y prorratear a los distintos productos.

Suponga que más allá de la producción continua que mantiene la “Panadería Jenataye” produce una orden especial donde agrega más costos, este sistema permite integrarla con sus costos independientes. La panadería elaboró 2000 panes para un funeral a un costo de \$240,00 manteniendo una venta de \$300.00, de esta manera se reasignaría el estado de costos de producción.

Tabla 23. Fijación de precio a través del Método basado en el costeo directo de la Panadería Jenataye

PANADERIA JENATAYE	
ESTADO DE COSTO Y VENTAS DE PRODUCCION	
SITUACION ACTUAL	
VENTAS TOTALES	\$ 62,029.68
VENTAS 2000 unidades	\$ 300.00
COSTOS VARIABLES 2000 UNIDADES	\$ 240.00
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 60.00
COSTOS FIJOS (PRODUCCION, VENTAS Y ADMINISTRACION)	\$ 54,233.10
UTILIDAD EJERCICIO OPERATIVO	\$ 7,796.58
UTILIDAD ADICIONAL	\$ 300.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>\$ 8,096.58</u>

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Los costos originados por producciones alternas o independientes se integran (véase tabla 23), a más de eso proporciona los costos incurridos y ganancias generados por un proceso distinto (producción cotidiana) que tiene establecido la “Panadería Jenataye”. Más aún se puede consolidar los resultados (utilidad o pérdida) puesto que aunque sean procesos distintos forman parte de la panadería, y a su vez identificar donde se originó desperdicio perdida o ganancia.

La ventaja de este método radica en que permitirá a la panadería repartir parte del costo fijo a las órdenes especiales, así mismo es necesario recalcar que éstas son de carácter esporádico.

Inevitablemente el consumidor es el primero en cuestionar el PVP, es importante tomar en cuenta los costos que intervienen en el producto para que de esta manera al fijar el precio éste no sea inferior a las expectativas; ni excesivo que limite a la panadería ante la competencia. Este método facilita identificar los costos de un proceso con otro y que a su vez permite unificarlos para obtener un resultado de operación

3.4. Determinación y análisis de la utilidad

La determinación de utilidad de la “Panadería Jenataye” como en otras empresas es un punto prioritario que centra la atención donde se centra el objetivo global. El colocarse como competencia en el mercado, ser elección y preferencia del consumidor es la visión anhelada por Romelia sin embargo no es suficiente si no se obtiene una utilidad que cubra esfuerzos, inversión y producción.

En este proceso la panadería evalúa cuan acertadas son las decisiones que empezaron para repartir el costo en sus productos (panes), uno de los métodos que forman parte de este análisis es el costeo basado en actividades.

Según Ramírez Padilla, (2008) este realiza un revisión minuciosa de los movimientos o segmentos involucradas en el costo durante el periodo. (pág. 356). Para entender se empleará el costeo basado en actividades mediante un ejemplo en donde se delimite las acciones que conlleva el producir un pan, para ello se determinan los siguientes datos: Un costos fijo administrativo mensual de \$750.00 y los siguientes costos:

DATOS			
Detalle	Unidades	Precio	Costo
PAN DE HUEVO	4000	0.15	0.13
PAN PALANQUETA	3000	0.15	0.13
PAN ENROLLADO	4000	0.15	0.13
PAN CRUZ	2000	0.15	0.13
ROSQUILLAS	2000	0.25	0.2
PAN TORTA	6000	0.15	0.12
PAN PIÑO	4000	0.15	0.12
PAN PASTA	4000	0.15	0.12
PAN CHURO	2000	0.15	0.12
PAN CHOCOLATE	4000	0.2	0.15
PAN DE LECHE	2000	0.16	0.13
PAN BOLLO	2000	0.18	0.15
CAÑAS	2000	0.20	0.15
LENGUAS	2000	0.20	0.15
EMPANADAS	2500	0.50	0.4

COSTOS INDIRECTOS		
Energía	horas-maquina	250.00
Mantenimiento de Equipo	horas-mantenimiento	120.00
Accesorios	horas-mano de obra directa	75.00
TOTAL COSTOS		445.00

DATOS			
Detalle	horas-maquina	horas-mantenimiento	horas-mano de obra directa
PAN DE HUEVO	60	2	15
PAN PALANQUETA	65	2	16
PAN ENROLLADO	75	3	18
PAN CRUZ	45	1	12
ROSQUILLAS	55	2	14
PAN TORTA	85	5	24
PAN PIÑO	55	2	14
PAN PASTA	55	2	14
PAN CHURO	45	1	12
PAN CHOCOLATE	60	2	15
PAN DE LECHE	60	2	15
PAN BOLLO	60	2	15
CAÑAS	75	3	18
LENGUAS	60	2	15
EMPANADAS	80	4	20

PANADERIA JENATAYE																
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS																
	PAN HUEVO	PAN PALNQ	PAN ENROL	PAN CRUZ	ROSQ.	PAN TORTA	PAN PIÑO	PAN PASTA	PAN CHUR	PAN CHOC.	PAN LECHE	PAN BOLLO	CANAS	LENG.	EMPAN.	TOTAL
Ventas	600.00	450.00	600.00	300.00	500.00	900.00	600.00	600.00	300.00	800.00	320.00	360.00	400.00	400.00	1250.00	8380.00
Costo variable	520.00	390.00	520.00	260.00	400.00	720.00	480.00	480.00	240.00	600.00	260.00	300.00	300.00	300.00	1000.00	6770.00
Energía	16.04	17.38	20.05	12.03	14.71	22.73	14.71	14.71	12.03	16.04	16.04	16.04	20.05	16.04	21.39	250.00
Mantenim. de Equipo	6.86	6.86	10.29	3.43	6.86	17.14	6.86	6.86	3.43	6.86	6.86	6.86	10.29	6.86	13.71	120.00
Acces.	4.75	5.06	5.70	3.80	4.43	7.59	4.43	4.43	3.80	4.75	4.75	4.75	5.70	4.75	6.33	75.00
Margen por línea	52.35	30.70	43.96	<u>20.74</u>	74.01	132.53	94.01	94.01	40.74	<u>172.35</u>	32.35	32.35	63.96	72.35	208.57	<u>1165.00</u>
Cost. fijos administ.																750.00
Utilidad Operación																<u>415.00</u>

Gráfico 12. Determinación de utilidad de los productos de la “Panadería Jenataye” mediante el método de costeo de actividades.

Fuente: Panadería Jenataye

Elaborado por: La Autora

Se puede verificar (véase gráfico 12) la utilidad que se encuentra a través del método de costeo por actividades, así mismo se observa una utilidad de \$172.35 que genera el pan de chocolate siendo esta la de mayor valor, y el pan de cruz con una utilidad inferior de \$20.74; estos resultados indican que el desarrollo de cada una de las actividades que se ejecutan para lograr el producto final generan cambios e impactos en la obtención de una correcta distribución de utilidades y así mismo permite partir a un análisis de beneficio y perjuicio de cada producto.

La “Panadería Jenataye” en sus actividades de producción puede abarcar costos no estimados, y por medio de este método se puede demostrar que costos se modifican con el uso de las mismas variables.

La utilidad sin duda es un objetivo cuantitativo que busca la panadería, pero ésta debe basarse en una equitativa distribución de los costos involucrados en el proceso de elaboración y venta del pan.

Las cifras pueden ser tentadoras a simple vista pero si no se analizan con cuidado y se reconoce que variaciones originan el resultado final, sería vana cualquier medida de control.

Dentro del proceso productivo los costos, el precio de venta, y el volumen de producción son indicadores indispensables para la “Panadería Jenataye” porque le permiten evaluar internamente las decisiones y determinar cuan oportunas y correctas son éstas.

Alcanzar las metas de producción y venta indican que efectivas han sido las decisiones que se han ejecutado, sin embargo en el proceso de elaboración de panes de la panadería he observado que cuenta con personal idóneo, comprometido, excelente calidad de producto, insumos de primera mano, aunque con una carencia de riesgo (cambiar) que debe modificarse. Se sugiere arriesgar a innovar puesto que cuenta con todo los requisitos para seguir prosperando.

Concluir que determinar la utilidad es uno de los objetivos financieros, estratégicos de la Panadería; basada en el punto que de una u otra manera se puede llegar a obtener una unidad tal vez no atractiva pero útil, sin embargo es importante evaluar a que costo y sacrificio se la obtiene, puesto, que esta será el inicio para futuros inversiones de la panadería y que integren un nuevo análisis de la situación financiera a la que estaría expuesta en un futuro.

CONCLUSIONES

En la investigación de la operación productiva de la “Panadería Jenataye” se buscó identificar procesos, costos, inquietudes, barreras que impiden o promueven la producción de panes, así mismo se puede tener en cuenta como características de este tipo de empresas que todo proceso es único. En base a la información recopilada se determinan las siguientes conclusiones:

- La “Panadería Jenataye” es una microempresa que durante su permanencia en el mercado ha carecido de riesgos, esta hace hincapié en lo seguro lo que ha evitado un crecimiento físico (expandirse)
- No cuenta con áreas independientes, sin embargo se identifican claramente las funciones administrativas, productivas y de ventas.
- El margen de contribución que se genera actualmente en base al precio de venta y su costo es muy bajo, no compensa la inversión; y a largo plazo esto denotará con un déficit en el resultado.
- En este periodo 2014 se encontró disminución del volumen de producción en comparación al 2013, una de las razones es que la panadería Jenataye ha desistido de elaborar ciertos productos.
- Su principal competencia ha absorbido los mejores clientes, por tal razón la panadería ha encarecido costos como publicidad, y aun así se han mantenido con el mismo precio de venta lo que no la beneficia.
- La “Panadería Jenataye” es manejada por un núcleo familiar la intervención de terceros es mínima, a esto se puede atribuir un bajo costo administrativo
- Sin duda un punto importante es que el proceso productivo se basa en procesos artesanales más que automáticos, sus productos cumplen bases para competir y mantiene características hogareñas y delicadas.
- Una de las novedades en particular de este proyecto está enfocado a un mínimo margen de contribución de producto cabe indicar que por el precio y costo de la unidad de pan no debe existir una amplia variación, sin embargo puedo indicar que la que mantiene la “Panadería Jenataye” se encuentra baja del promedio.

- Así mismo se puede percatar que los volúmenes de producción han descendido en estos años lo que ha ocasionado mantener a un mediano nivel de producción pero acertado,
- La “Panadería Jenataye” produce sin interrupción con el único fin de satisfacer al cliente que en algunos casos desconoce los alcances del punto de equilibrio y la rentabilidad que este implica.
- En los escenarios propuestos se puede percatar que la “Panadería Jenataye” podría incursionar en altos riesgos que la alejan de una zona de confort; ocasionando inestabilidad productiva y económica siempre y cuando la panadería no tenga previsto estrategias que permitan salvaguardar éstas futuras situaciones.
- Por último se puede concluir que la “Panadería Jenataye” ha estado sometida a variedad de cambios en estos últimos años, sin embargo se mantiene firme y competitiva, incluso con los movimientos estratégicas que ha mantenido no ha perdido la autenticidad.

En otras palabras se debe trabajar en una mejor asignación de costos y precios de ventas, la carencia de métodos han permitido que la competencia tome ventaja actualmente. Se puede decir que un análisis financiero-contable-administrativo es un buen inicio para conocer que procedimientos son ambiguos y hay que renovar.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la administración, dirección y recursos que emplea la “Panadería Jenataye” se estima pertinente que las recomendaciones se basen en mejorar la asignación de precios de venta y costos.

- Mejor selección de los insumos, no basar la decisión únicamente en el costo de adquisición, se sugiere evaluar cantidad de uso en la producción y referencias de calidad.
- Aplicar el método de costeo directo para fijar el precio e integrar los costos de proceso productivo y establecer un porcentaje de utilidad acorde al costo de producción generado dentro de la panadería y al mercado por la competencia
- Se sugiere retomar los productos olvidados como estrategia para captar la atención del cliente y promocionar todos en su conjunto.
- Se deben tomar decisiones que renueven imagen y productos que generen una ventaja ante los competidores.
- Adaptar un sistema contable que permita identificar con mayor rapidez los costos, gastos y ventas con el fin de tener reportes parciales a la operatividad de la empresa.
- Se sugiere presentar la innovación de productos que formaron parte del catálogo de la panadería (manichos cabecitas, trenzas) utilizando como un gancho atractivo de renovación de líneas de productos y establecer nuevas ofertas a clientes nuevos.
- Evaluar el crecimiento productivo que existe en productos con poca salida, determinando su costo de producción en comparación al precio de venta, y analizar si el producto compensa en ingreso por ventas o en cantidad de unidades vendidas.
- Delimitar presupuestos que no solo impliquen el proceso productivo sino más bien estén enfocados a los costos y gastos que incurren para cumplir el proceso de producción porque muchas de las veces este ocasiona el incremento de costo de venta.
- Capacitación del personal, el tener un equipo de trabajo que sea carga laboral y no rinda puede entorpecer una correcta decisión a futuro. Las personas se someten a decisiones mientras que los procesos únicamente a los resultados.

- Sugerir un fondo de contingencia que permita estar alerta a cualquier situación inestable y así mantener una herramienta estratégica en el cambio e inversión y costo sin que esto provoque un quiebre operacional.

Las herramientas están disponibles para cualquier obstáculo sin embargo la responsabilidad y jurisdicción en la toma de decisiones es netamente de todos quienes integran la Panadería, el trabajo conjunto permiten obtener un producto final como el pan, de tal manera solo quienes se encuentren involucrados en el ser de la panadería podrá conocer las falencias y fortalezas para competir.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Rodríguez, D. F. (28 de febrero de 2014). *scholar google*. Obtenido de <https://contabilidaddecostosunivia.wordpress.com/2014/03/20/filosofia-del-sistema-justo-a-tiempo/>
- Edwar, J. (2003). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. Mexico: Prentice Hall, INC.
- Manota, D., Manyoma, D., & Rivera, P. (2006). *ebrary.com*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10106480&p00=teoria%20restricciones>
- Morillo Moreno, M. (2002). Diseo de Sistemas de Costeo . *Redalyc.org*, 7-22.
- Polimeni, R. S., J., F. F., Adelberg, A. H., & Koles, M. a. (1997). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Ponce Talacón, H. (septiembre de 2006). *Scholar Google*. Recuperado el <http://www.eumed.net/ce/>, de www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECOSA.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sarache, W. A., & Tovar, N. J. (2000). Obtenido de www.ingenieria-industrial.net/downloads/sarache.pdf
- Thompson, A., Strickland, A., & Gambe, J. (2008). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Victor, L. L. (2007). *scholar google*. Obtenido de cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Determinación de Tasa de Asignación Mano de Obra en productos Panadería Jenataye



PANADERIA JENATAYE
ROL DE PAGOS GENERAL
MES: NOVIEMBRE

NRO	APELLIDOS Y NOMBRES	INGRESOS Y DESCUENTOS NOMINA						BENEFICIOS SOCIALES				COSTO TOTAL MANO OBRA
		CARGO	SUELDO	H. EXTRAS	ALIMENT.	APORT. INDIV. 9,45%	LIQUIDO A RECIBIR	APORT. PAT. 12,15%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDOS DE RESERVA	
1	Quezada Marco	Panificador	\$ 480,00	\$ -	\$ 80,00	\$ 5,36	\$ 514,64	\$ 8,32	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ 1.218,32
2	Quezada Wilson	Hornador	\$ 400,00	\$ -	\$ 80,00	\$ 7,80	\$ 442,20	\$ 48,60	\$ -	\$ -	\$ 33,33	\$ 1.041,93

Nanci Ramos G.
1102793245001
GERENTE PROPIETARIA

Anexo 2: Detalle de Costos Indirectos, aplicación de tasa asignación.



PANADERIA JENATAYE COSTOS INDIRECTOS

DESCRIPCION	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
MATERIA PRIMA INDIRECTA		
Manteca de engrasado latas		\$ 20,00
Gas		\$ 40,00
Gilletts		\$ 2,00
MANO DE OBRA INDIRECTA		
No hay personal indirecto		\$ -
OTROS COSTOS INDIIRECTOS		
Agua Potable		\$ 30,00
Luz Eléctrica		\$ 100,00
Materiales de limpieza	\$ 60,00	
TOTAL	\$ 60,00	\$ 192,00

Nanci Ramos G.
1102793245001
GERENTE PROPIETARIA

CATALOGO PRODUCTOS JENATAYE



Pan de Huevo

\$0.15

Pan Enrollado

\$0.15



Rosquillas

\$0.25



Empanadas

\$0.50





Pan de Torta

\$0.15

Pan de Piño

\$0.15

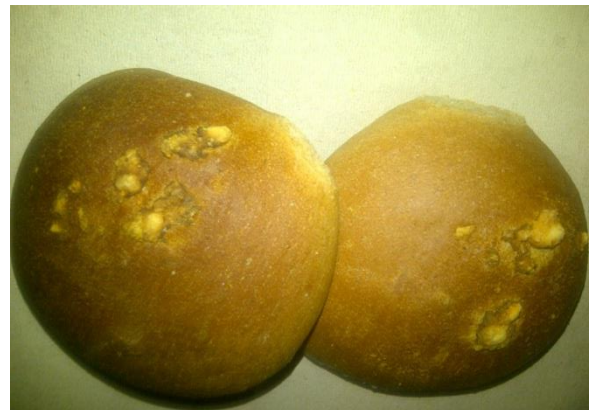


Pan Pasta

\$0.15

Pan Bollo

\$0.18





Pan de Leche

\$0.16

Lenguas

\$0.20



Pan de Chocolate

\$0.20

Cañas

\$0.20





**Tortillas de
Maíz
\$0.50**

**Relámpagos
\$ 0.60**



**Bizcochuelo
\$ 1.30**