



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción
“Gonzanamálac Cía. Ltda.” Ciudad de Gonzanamá. Año 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Rosales Tacury, Verónica Estefanía.

DIRECTORA: Zumba Nagua, Viviana Talía, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Viviana Talía Zumba.

DIRECTORA DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Gonzanamálac Cía. Ltda. Año 2014”**, realizado por Verónica Estefanía Rosales Tacury, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Mayo del 2015

f).....

Ing. Zumba Nagua, Viviana Talía.

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Verónica Estefanía Rosales Tacury**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Gonzanamálac Cía. Ltda. Año 2014”**, siendo la Ing. Viviana Talía Zumba Nagua directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Rosales Tacury Verónica Estefanía

C.I.: 1103944193

DEDICATORIA

“El éxito en la vida no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que los superas”

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, no solo para mi, sino para mis hermanos y familia en general. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida. .

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Le doy gracias a mis padres Polivio y Jackeline por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar. Mi reconocimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme brindado la oportunidad de superarme, de manera especial a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría; a los distinguidos catedráticos y catedráticas por todas las enseñanzas que me brindaron, así como por su tiempo compartido y por la sabiduría que me transmitieron a lo largo de mi vida universitaria para mejorar mis conocimientos.

De igual manera expreso un agradecimiento efusivo, a la Ingeniera Viviana Talía Zumba Nagua, mi Directora de Tesis, por su acertada dirección, entrega y su apoyo permanente, quien contribuyó con sus valiosas sugerencias, en la realización y culminación de mi tesis.

A los directivos y funcionarios de **“Gonzanamálac Cía. Ltda.”**, de la ciudad de Gonzanamá, por haberme facilitado la información requerida durante el desarrollo de la investigación.

Finalmente, pero no menos importante, a mis compañeros de tesis por compartir momentos agradables y difíciles, porque son esos momentos los que nos hacen crecer; y a todas y cada una de las personas e instituciones que participaron y colaboraron en el desarrollo y culminación del presente trabajo investigativo por su paciencia y dedicación.

LA AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
RESÚMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	9
1.2 La administración financiera en la toma de decisiones a corto plazo.	10
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	10
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	11
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.	12
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.	12
1.3.1 Sistemas de costeo.....	12
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	15
1.3.3 Punto de equilibrio.	17
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	20
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	25
CAPÍTULO II	27

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	27
2.1 Filosofía institucional.....	28
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	28
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	29
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	30
2.3 Análisis de competitividad.....	34
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	34
2.3.2 Matriz FODA.....	35
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	37
2.4.1 Estructura de costos.....	38
2.4.2 Ciclo de producción.....	40
2.4.3 Indicadores de producción.....	45
CAPITULO III	48
PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.	48
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	49
3.2 Análisis de las relaciones costo- volumen- utilidad.....	50
3.3 Fijación de precios.....	51
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	53
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	60
ANEXO N°2.....	63
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	63
CI/RUC: 1104649593 CI/RUC:1102920889001.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1. Recepción de leche.....	42
GRÁFICO 2. Elaboración de queso y yogurt.....	44
GRÁFICO 3. Etiquetado y enfundado de queso y yogurt.....	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1. Punto de equilibrio.	19
ILUSTRACIÓN 2. Estructura organizacional de “Gonzanamálac Cía. Ltda.”	31
ILUSTRACIÓN 3. Ciclo de producción.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Sistema de costeo absorbente.	13
TABLA 2. Costeo directo.	14
TABLA 3. Costos fijos y costos variables.	20
TABLA 4. Lácteos “Gonzanameñito”.	34
TABLA 5. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	36
TABLA 6. Determinación costo unitario y total queso(60000 quesos anual).	38
TABLA 7. Determinación costo total y unitario yogurt (120000 lts. anual).....	39
TABLA 8. Análisis de la rentabilidad de los productos anual.....	49
TABLA 9. Mezcla de contribución marginal por producto.....	49
TABLA 10. Cambio en la variación del precio anual.....	50
TABLA 11. Fijación de precios anual.....	53
TABLA 12. Determinación de la utilidad anual.	54

RESÚMEN

El presente trabajo de fin de titulación fue realizado con el objetivo de analizar y aplicar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo de la empresa “**Gonzanamálac Cía. Ltda.**”, Año 2014, cuyo objetivo principal es la entrega de información relevante y oportuna que sirva de apoyo en la toma de decisiones de las áreas tanto administrativa y contable. A través de este proyecto de tesis se pueden conocer o dar una idea de los puntos débiles de la empresa, lo que permitirá poner mayor enfoque en ellos y lograr así convertirlos en fortaleza, mejorando también el desempeño de sus actividades administrativas, financieras y contables.

Para este proceso se estudió la filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo; se realizó el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos – financieros de la empresa sus antecedentes, la filosofía, estructura y análisis de los costos de producción y venta. Conociendo las propuestas de las herramientas administrativas para la toma de decisiones mediante los índices de rentabilidad, y su nivel de producción.

PALABRAS CLAVE: toma de decisiones, productividad y sistemas de costos.

ABSTRACT

The present work of titulación end was carried out with the purpose of to analyze and to apply the administrative tools - financial for the taking of short term decisions of the company "Gonzanamálac Cía. Ltda"., Year 2014 whose main objective is the delivery of outstanding and opportune information that serves as support in to the one taking of decisions of the areas so much administrative and countable, in the smallest possible time and with the security and accuracy that it characterizes to the countable information. Through this thesis project they can be known or to give an idea of the weak points of the company, what will allow to put bigger focus in them and to be able this way to transform them into strength, also improving the acting of their administrative, financial activities and accountants.

For this process it was studied the philosophy and contemporary administrative tools for the taking of short term decisions; he/she was carried out the situational diagnosis of the administrative aspects - financial of the company their antecedents, the philosophy, structures and analysis of the production costs and sale. Knowing the proposals of the administrative tools for the taking of decisions by means of the indexes of profitability, and their production level.

WORDS KEY: taking of decisions, productivity and systems of costs.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Gonzanamálac Cía. Ltda.” Año 2014”**, este proyecto, está sustentado en la investigación de campo que se dio a través de una realización de entrevista al gerente, a los empleados tanto de producción como de venta, y a la contadora.

Reconozco que los objetivos planteados son la base fundamental para efectivizar los logros de esta investigación, siendo los siguientes:

- ✓ Analizar sobre las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa de producción “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, mediante la realización de matrices que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- ✓ Implementar herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones.

El trabajo de fin de titulación está compuesto por tres capítulos los mismos que se detallan de la siguiente manera:

En el **primer capítulo**, se redactan la filosofía y herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo para en base a su realidad proyectarse hacia el futuro es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto, tales como: Filosofías administrativas contemporáneas estas a su vez constan de subtemas como la teoría de restricciones, el justo a tiempo, y la cultura de la calidad; seguidamente de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo detallándose el papel de la contabilidad administrativa tanto en la planeación, como en el control administrativo y en la toma de decisiones; y por último se redacta el sistema de costeo.

Así mismo en el **segundo capítulo** se efectuó el análisis situacional de la empresa en mi caso de la empresa **“Gonzanamálac Cía. Ltda.”**, donde se detalla su filosofía institucional, la estructura administrativa, el análisis de competitividad y el análisis de producción y venta tanto

para la elaboración de queso y yogurt siendo de gran importancia conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas.

Y por último en el **tercer capítulo** la aplicación de la propuesta donde se define el análisis de rentabilidad de los productos, el análisis de la relación costo- volumen- utilidad de las herramientas administrativas, la fijación de precios y la determinación de las utilidades en la empresa de producción **“Gonzanamálac Cía. Ltda.”**.

Para el desarrollo de esta investigación utilice varios recursos apropiados (humanos, didácticos y económicos), que con responsabilidad y conciencia he sabido aprovecharlo adecuadamente. El trabajo de campo fue realizado en la empresa **“Gonzanamálac Cía. Ltda.”**, del cantón Gonzanamá, quién fue la entidad motivo de análisis, institución que tiene cerca de 10 años de vida, brindando sus servicios a esta comunidad.

Finalizo, el presente trabajo investigativo con las respectivas conclusiones y recomendaciones pertinentes. Es así, que el análisis y la aplicación de las herramientas administrativas es muy importante para las empresas, usuarios y la sociedad en general, ya que velaran tanto por el correcto funcionamiento de las actividades económicas y por la transparencia de sus cifras.

CAPITULO I

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

(Ramirez D. , 2008) afirma que la filosofía administrativa permiten mejorar la competitividad de la empresa ya que en los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas, donde se exponen las técnicas relacionadas con la filosofía administrativa para facilitar el proceso de toma de decisiones y el ciclo de vida del costo, el cual está íntimamente ligado con el ciclo de vida de un producto.

De esta manera los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados tanto locales como nacionales, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos en el cual ninguna empresa puede prescindir de realizar ya que la meta es la producción eficiente, la distribución y utilización de bienes y servicios de alta calidad y de bajo costo que cumplan dichas necesidades.

Por otro lado, en el mercado al igual que en la vida, los productos compiten, y sólo sobreviven los más aptos es decir los que tienen más valor.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Es una metodología científica que permite enfocar las soluciones en función de los problemas críticos de las empresas sin importar su tamaño o giro para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejoramiento continuo, su objetivo principal es incrementar el efectivo que se genera a través de la ventas administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación.

Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización, por lo general se toma en cuenta sólo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa. (Leidinger, 2000)

Si una organización tiene como meta el ganar dinero, se debe estar consiente que los logros obtenidos han estado determinados por la restricciones que actúan sobre dicha organización, sino hubiese existido alguna restricción los logros obtenidos pudieron haber sido extensos.

Las restricciones del sistema que determinan la posibilidad de obtener más de una meta para la empresa son las siguientes:

- Restricciones físicas: cuando la limitación puede ser relacionado con un factor tangible del proceso de producción.
- Restricciones de mercado: cuando el impedimento está impuesto por la demanda de sus productos o servicios.
- Restricciones de política: cuando la compañía ha adoptado prácticas, procedimientos o formas de operación que son contrarios a su producción o conducen a resultados contrarios a los deseados.

La teoría de restricciones otorga mucha importancia a la tarea de minimizar los inventarios, por lo que si se realiza una correcta aplicación de justo a tiempo también se puede ofrecer mejores productos, porque tener menos inventarios permite detectar a tiempo cualquier defecto, corregirlo y mejorarlo.

El modelo de las restricciones tiene cuatro etapas que son:

- Identificar las restricciones de la organización.
- Determinar como lograr ventajas con el uso de estas restricciones.
- Subordinar las decisiones.
- Implementar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones que ya existen. (Ramirez D. , 2008)

Es importante considerar que las restricciones así se apliquen por primera vez, lograrán mejorar las utilidades de la empresa, pero siempre aparecerán más restricciones, por lo tanto esta teoría debe ser revisada continuamente su aplicación en la empresa.

Por lo tanto la teoría de restricciones permiten a los inversionistas y analistas de cualquier país, un mejor manejo de los recursos ya que podrán beneficiarse, al poder comparar el desempeño de sus compañías con el de sus competidores, mediante la aplicación de la teoría de

restricciones en la toma de decisiones tanto administrativas como financieras (Ramírez, 2008, p120)

1.1.2 Justo a tiempo.

Esta es una nueva forma de administrar los inventarios, cuyo objetivo principal es reducir el costo de los inventarios.

Adicionalmente también se considera que:

- Aumenta las utilidades al eliminar los costos innecesarios.
- Mejora la posición competitiva de la empresa.
- Promueve el trabajo en equipo al delegar a trabajadores, autoridades y responsabilidad para la toma de decisiones.

(Ramírez D. , 2008)indica que Justo a Tiempo, tiene como objetivo principal lograr un proceso continuo sin interrupciones en el proceso de producción. Con la aplicación de este sistema, los tiempos de producción son disminuidos considerablemente debido a que al producir en pequeños productos, son fácilmente detectados los errores en cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso de producción, lo que permite modificar en cualquier momento la parte del proceso que causa desviaciones.

La aplicación del modelo Justo a Tiempo, puede minimizar en un gran porcentaje los costos que la empresa tradicionalmente asigna a sus departamentos de producción, aumentan la posibilidad de dar una mejor visión a los administradores financieros para la gestión y toma de decisiones.

Beneficios del sistema de Justo a tiempo:

- Disminución de la inversión para mantener niveles altos de inventarios.
- El aumento en la rotación del inventario.
- La reducción en las pérdidas del material.
- El ahorro en los costos de producción.
- La facilidad en la toma de decisiones en el momento justo.
- La producción se reduce a lo necesario en el momento justo.

Entre algunas ventajas del sistema de Justo a Tiempo describo las siguientes:

- Reducen los niveles de inventarios necesarios en todos los pasos de línea productiva y como consecuencia, los costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiamiento de las compras y de almacenaje.
- Minimiza pérdidas por causa de suministros obsoletos.
- Permite el desarrollo de una relación más cercana con los suministradores.

Es así que el Justo a Tiempo también cuenta con ciertas desventajas como son:

- Peligro de problemas.
- Retrasos y suspensiones por falta de suministros, que pueden causar retrasos y suspensiones de la línea productiva e impactar los gastos negativamente.
- Limita la posibilidad de reducción de precios dependiendo de la relación con el suministrador.

Los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad, ante la presencia de los productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios para la filosofía de justo a tiempo. Para administrar los inventarios se cuenta con dos objetivos principales, primero aumentar las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios, y por otro lado mejorar la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega de los productos a los clientes.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

Primeramente identifiquemos qué es cultura y qué es calidad total; siendo *la cultura*: el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar y generar comportamientos que provienen y son parte de la cultura de los pueblos. *Calidad total* : es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de sus accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que dispone tanto en personas, materiales, sistemas productivos, etc.

Por medio de la calidad total se busca mejorar la calidad de los productos, bienes o servicios de una empresa, donde la principal función es optimizar los recursos de la misma.

La calidad total es el resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y actuar; donde las organizaciones que comparten la cultura de la calidad total se centran hacia la satisfacción completa del consumidor sea este interno o externo como su

principal prioridad. Para transformar un empresa en una corporación de calidad única y superior, la cultura de nuestra empresa debe reconocer y promover productos de calidad en todos y cada uno de los procesos y no solamente en publicidad, sino también en la forma de dar a conocer su producto que brinde un excelente servicio al cliente y este a su vez sea promocionado de manera óptima por su alto prestigio en salud, higiene y su buen estado.

1.2 La administración financiera en la toma de decisiones a corto plazo.

La toma de decisiones consiste en desarrollar y seleccionar un conjunto de estrategias para resolver un problema determinado, esta describe el proceso en virtud del cual se selecciona la alternativa de solución de un problema específico.

La toma de decisiones compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permite el logro de los resultados deseados.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

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

La planeación dentro de la contabilidad administrativa es necesaria por varios motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los elementos que integra la empresa. (Ramírez, 1999, p.16)

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones con una buena administración, además se puede planear o diseñar acciones a corto y a largo plazo.

La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, donde incluye la selección de cursos que debe seguir una empresa para alcanzar los objetivos de una manera eficiente.

Existen diversas definiciones de planeación. Cortes, (1998, p.13) la conceptualiza como el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas.

Chiavenato (2002) señala que la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. (p.17).

Entonces se podría decir que la planeación es un procedimiento de carácter administrativo mediante el cual se establecen y alcanzan los objetivos, metas, fines o propósitos necesarios para el funcionamiento organizacional y la obtención de una buena calidad total con la ayuda de algunas herramientas, como son: presupuesto y modelo costo- volumen- utilidad.

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

El rol que cumple la contabilidad administrativa es para un mejor control, ya que cuando se cumple una operación o actividad, se deben medir los resultados y compararlos, a través de estándares fijados, de tal manera que los recursos se hayan utilizado con efectividad y eficiencia.

(Ramirez D. , 2008) Señala que el control administrativo consiste en el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control desde tres puntos de vista:

- Como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

Por lo tanto el control administrativo se realiza mediante informes generados por cada una de las áreas o centros de responsabilidad; ello permite detectar síntomas graves de desviaciones donde se puedan efectuar las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

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

Si bien se sabe la contabilidad administrativa contribuye a la toma de decisiones, y ayuda a que esta decisión sea mejor, de acuerdo a la calidad de información que posea.

Para llevar a cabo una buena decisión se requiere utilizar el método científico, para lo que es importante considerar los siguientes pasos:

- Análisis.
- Decisión.
- Puesta en práctica.

Toda decisión está en función de la información disponible, las decisiones son diarias, unas rutinarias y otras no, podrán ser grandes o pequeñas. Este modelo de toma de decisiones, es en la etapa de análisis y de decisión donde la contabilidad administrativa ayuda para tomar la mejor decisión, de acuerdo con la calidad de la información que posea dependiendo del tipo de industria y actividad que se trate.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Todo alto directivo tiene que tomar decisiones para ver que camino debe tomar una empresa. La toma de decisiones es elegir entre varias alternativas, una de las mejores opciones estas a su vez pueden presentarse por primera vez o pueden ser repetitivas por lo tanto toda decisión conlleva un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, de ahí que el alto directivo debe asumir los riesgos y futuros aspectos que conlleva a esta alternativa de tomar decisiones exactas como son:

1.3.1 Sistemas de costeo.

Factores como la competencia y la globalización provocan que las organizaciones frecuentemente se encuentren en el camino del desorden y del fracaso, como consecuencia de carácter de un sistema de información que los mantenga al tanto de los cambios. Contar con un sistema de costeo es contar con una herramienta que proporcione seguridad y tranquilidad en la marcha de la organización, es contar con los elementos que conllevan a la toma de decisiones

de manera oportuna, generando un ambiente de confianza que culmina en la buena marcha de la empresa

Asimismo, existen dos métodos de acumulación de costos:

- Costeo absorbente: algunas veces denominado costeo total o convencional se define con la incorporación de los costos de la materia prima, los sueldos, salarios y los gastos indirectos de fabricación los absorbe por completo el costo de producción. Por lo tanto costeo absorbente, son todas aquellas erogaciones directas y los gastos indirectos que se consideran fueron incurridos en el proceso productivo.

Ejemplo de un costeo absorbente.

**GONZANAMALAC CIA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 ENERO AL 31 DIC- 2013**

Tabla 1. Sistema de costeo absorbente.

VENTAS		240000.00
MENOS		
COSTO DE VENTAS		140000.00
IGUAL		
UTILIDA BRUTA		100000.00
MENOS		
GASTO DE OPERACIÓN		70000.00
GASTOS DE VENTA	20000.00	
GASTOS DE ADMON	50000.00	
UTIL. ANTES DE ISR		30000.00

Fuente: Contabilidad administrativa

Autor: David Ramírez

- Costeo directo: se define como un sistema de operación que valúa el inventario y el costo de las ventas a su costo variable de fabricación. Y en cuanto al costo variable, lo define como aquel que se incrementa directamente en el volumen de producción.

En la integración de los costos de producción, deben tomarse en cuenta los siguientes elementos: materia prima consumida, mano de obra, gastos directos de fabricación variables.

Ejemplo de un costeo directo

GONZANAMALAC CIA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 ENERO AL 31 DIC- 2013

Tabla 2. Costeo directo.

VENTAS		240000.00
MENOS		
Costo Variables	90000.00	
Gastos Variables	10000.00	100000.00
IGUAL		
UTILIDA MARGINAL		140000.00
MENOS		
GASTO FIJOS		110000.00
Indirectos de fabricación	50000.00	
Gastos de venta y admon.	60000.00	
UTIL. ANTES DE ISR		30000.00

Fuente: Contabilidad administrativa

Autor: David Ramírez

Sus principales diferencias son:

- El costeo absorbente es el más usado con fines externos inclusive para tomar decisiones en la mayoría de las empresas, este método se incluye en el costo del producto tanto fijo como variable y se distribuye entre las unidades producidas. Mientras que el método de costeo directo considera los costos fijos de producción como costos de periodo.
- Para valuar los inventarios, en el costeo directo solo se considera los costos variables; en tanto que el costeo absorbente incluye costos fijos como variables.
- La forma de presentar la información en el estado de resultados en el costeo absorbente, acomoda los costos de acuerdo con su importancia en las operaciones normales de la empresa siendo: $\text{ventas} - \text{costo de ventas} = \text{utilidad bruta} - \text{gastos de operación} = \text{utilidad de operación}$, mientras que el costo directo toma una perspectiva

marginal como: $\text{ventas} - \text{costos variables} = \text{margen de contribución} - \text{costos fijos} = \text{utilidad de operación}$. (Van, 2002)

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Ayuda a los administradores a determinar que acciones se deben seguir para cumplir un objetivo que es la utilidad, además es un apoyo fundamental en la planeación, por que diseñar las acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa a igual que los presupuesto.

Para lograr ese desarrollo integral la empresa, necesita contar con una *ventaja competitiva* en el sector que se desenvuelve, con respecto a su competencia.

Dicha ventaja se podrá obtener mediante el diseño de la planeación estratégica que nos indica cual es la misión, visión y objetivos de la empresa donde se fija el rumbo que se quiere llevar y hacia donde dirigirse, además de un adecuado control de costos.

En este proceso de planeación estratégica, hay que estar conscientes de que se tienen que encauzar a futuro, contando con tres elementos básicos: Costos, volúmenes y precios.

Precio: Lo importante es revisar los precios con la competencia, ya sea para incrementar el volumen o reducir los costos variables en el mercado mediante la oferta del producto.

Volumen: realizar diferentes estrategias para incrementar el volumen de ventas, ya sea a través de campañas de publicitarias, nuevas líneas, nuevos productos, etc.

Costo: es la única variable que tendrá la empresa bajo su control, es decir que lo más importante es reducirlos, mejorando la eficacia y eficiencia, utilizando para esto las diferentes herramientas de control administrativo como son: sistema de costeo basado en actividades, presupuestos, etc.

La contabilidad Administrativa a través de sus funciones y herramientas permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia de las empresas, utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos, donde la mejor estrategia es la reducción de costos, aunando a la cultura de calidad. (Ramirez D. , 2008)

Elementos que intervienen en la relación costo volumen utilidad son:

Análisis marginal: se trata del comportamiento de los costos y muestra la relación de los costos variables y fijos independientemente de como estén asociadas las funciones de un elemento del costo dado.

Este análisis suministra datos en la planeación administrativa y la toma de decisiones pero no es aceptable para propósitos de información externa o para pago de impuestos.

Margen de contribución: es la diferencia entre las ventas y los costos variables, o bien es la cantidad que se tiene disponible, para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad.

Utilidad o pérdida marginal ($V - CV = MC$).

Margen bruto: es la diferencia que existe entre las ventas y el costo de producción, es la cantidad que se tiene disponible para cubrir los gastos de operación y obtener una utilidad.

Utilidad o pérdida bruta ($V - CPV = UB$).

El modelo costo-volumen-utilidad es conocido también como análisis de sensibilidad o simulación, que permite conocer los resultados de las acciones antes de realizarlas. Para analizar los resultados de este modelo, se deben considerar los siguientes supuestos:

- Tanto la función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante, de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente alto o bajos.
- Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en costos fijos y variables.
- Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y la eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.
- Este modelo se basa en la utilización de una sola línea en la empresa: el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas, para esta limitación existe el cálculo del punto de equilibrio para varias líneas.

El modelo costo-volumen-utilidad ayudará a los administradores a determinar que acciones se deben seguir para cumplir un objetivo, que es la utilidad. Estas utilidades deben ser suficientes para remunerar el capital invertido en la organización. Con este modelo se puede determinar cuánto hay que vender, a qué costo, a qué precio, para lograr alcanzar determinada utilidad.

Para determinar qué cantidad de unidades deben vender y en qué cantidad, aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{Unidad deseada}}{\text{Margen de Contribución unitario}}$$

1.3.3 Punto de equilibrio.

Todas las organizaciones surgen con un propósito determinado, que consiste en predeterminar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. Para tal caso, el punto de equilibrio o punto crítico, viene hacer aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

Este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

Los objetivos del punto de equilibrio son los siguientes:

- Planificar utilidades a partir de éstas antes y después de impuestos.
- Conocer los costos así como los ingresos, determinan un volumen de ventas en unidades en el cual se establece el punto de equilibrio y a partir de este nivel de ventas en unidades, planificar otros volúmenes de venta por lo cual la empresa obtenga utilidades antes y después de impuestos.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos, donde los costos de la empresa comprenden el conjunto de erogaciones que se realizan con motivo de la producción, venta o distribución de determinado producto o servicio, los cuales pueden ser costos fijos y costos variables.

Costos variables: estos costos dependen directamente de las ventas, es decir, cuando hay ventas, estos se producen y si no hay ventas entonces no habrá costos, por lo general es un costo constante por unidad pero varía en total de acuerdo al volumen de producción.

Es decir que los costos variables es aquel que se eroga solamente cuando hay producción como por ejemplo: materia prima directa, mano de obra directa, materiales, gastos indirectos de fabricación, impuestos sobre ventas o ingresos, etc.

Costos fijos: los costos fijos son constantes en total, pero variables por unidad. Esto tiene como resultado que a mayor producción una distribución del costo fijo entre más unidades dará un costo unitario menor y una utilidad unitaria mayor.

Entre algunos de estos costos fijos tenemos los siguientes: gastos de venta, gastos de administración y publicidad, gastos financieros, depreciaciones, amortizaciones, salarios del personal administrativo, etc.

Estos costos pueden ser directos o indirectos, dependiendo de la relación que tengan con el giro principal de la empresa.

Formula:

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad. Siendo el margen de contribución el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es decir, la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida.

La fórmula aplicable para determinar el número de unidades que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

$$\text{Fórmula: } PE = \frac{CFT}{P - CVu}$$

Dónde:

CFT= Costo Fijo Total

P= Precio de Venta

CVu= Costo Variable Unitario

$CVu = CVT / \text{Unidades Producir}$

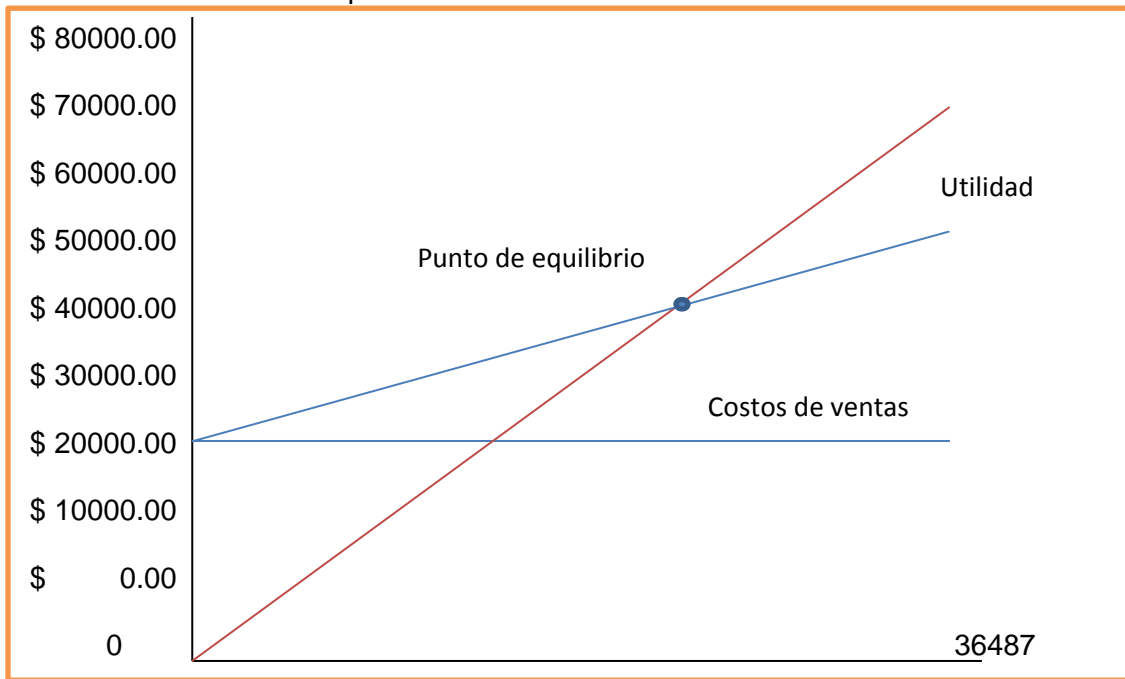
$CVu = 46199.73 / 36487$

$CVu = 1.27$

$$PE = \frac{CFT}{P - CVu}$$

$$PE = \frac{24391.64}{2 - 1.27} = 24391,64 / 0.63 = 33413.21$$

Ilustración 1. Punto de equilibrio.



Fuente: Punto de equilibrio.

Autor: David Ramírez.

En este ejemplo de un producto X podemos apreciar que el punto de equilibrio es de \$ 33413.21 unidades, es decir, que necesita vender 33413.21 de unidades mensuales para que los ingresos sean iguales a los costos; por lo tanto, a partir de la venta a partir de la venta de \$ \$ 33414.21, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de \$ 33412.21 o de un número menor significaría pérdidas.

Tabla 3. Costos fijos y costos variables.

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE
COSTOS DE PRODUCCION		
Materia Prima Directa		\$ 15083.73
Mano de Obra Directa		\$ 9000.00
Mano de Obra Indirecta		\$ 12600.00
Insumos de Limpieza	\$ 1550.64	
Mantenimiento	\$ 790.00	
Depreciación	\$ 1353.80	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Sueldos y Salarios	\$ 11300.00	
Insumos de Oficina	\$ 196.00	
Servicios Básicos		\$ 6780.00
Mantenimiento	\$ 190.00	
Depreciaciones	\$ 1872.00	
Amortizaciones	\$ 388.00	
GASTOS DE VENTAS		
Sueldos y Salarios	\$ 2760.00	
Combustibles		\$ 2736.00
Mantenimiento	\$ 465.60	
Depreciaciones	\$ 1275.00	
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses de la Deuda	\$ 2250.60	
COSTOS TOTAL ANUAL	\$ 24391.64	\$ 46199.73

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Son los datos que permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar. Los indicadores financieros de producción son herramientas contables para conocer el estado actual de su empresa y cómo se encamina hacia el futuro, tenerlas presentes para interpretar los resultados de su negocio es un plus para poder enfrentar los retos que están por venir. Los índices financieros son la relación de las cifras extractadas de los Estados financieros con el objeto de formarse una idea de la empresa. Permite tomar tres clases de decisiones de carácter financiero: operativas, de inversión, y de financiación.

(Zapata, 2006) indica que una razón financiera es "La relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; pueden existir desenas de

razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar”.

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común del análisis financiero, no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los Estados Financieros, para facilitar su análisis e interpretación.

A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Entre los objetivos de los indicadores financieros son:

- Llevar un registro efectivo del movimiento de las transacciones realizadas.
- Propiciar a los inversionistas y asesores de estos una herramienta de fácil entendimiento para la toma de decisiones.
- Analizar mediante una comparación de historiales entre diferentes periodos.
- Representar la evolución de un mercado en concreto.
- Tratar de resumir el comportamiento general de los precios en una cifra, que sea de fácil lectura, análisis y comprensión.

Los indicadores financieros apoyan a los directivos, gerentes y personal técnico en el análisis de la gestión económica y financiera; y, a la toma oportuna de decisiones de la entidad. El alcance de los indicadores incluye: la evaluación de cartera crediticia, el comportamiento de las tasas efectivas de interés, y la estructura de los costos de operación.

Por lo tanto los indicadores financieros constituyen un sistema común de los servicios de micro finanzas orientados al sector de la micro y pequeña empresa, donde la confianza depositada por los gobiernos, entidades financieras, organismos internacionales y público en general, debe sujetarse al desarrollo de una cultura empresarial basada en estándares de desempleo.

Los indicadores financieros se clasifican en:

Razones financieras: sirve para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, son índices en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra; lo que permitirá un análisis comparativo de las cifras.

- **Razones de liquidez:** miden la capacidad que tienen la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, entre ellas se mencionan las siguientes:
 - *Razón corriente o Índice de liquidez:* esta dada por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente. (Zapata, 2006)

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El resultado indica a cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero en efectivo, con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes.

- *La prueba ácida:* esta dada por la relación entre el activo corriente disponible mas las inversiones inmediatas y el pasivo corriente.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente disponible} + \text{inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.

- *Capital de trabajo:* esta dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivos corrientes}$$

Indica la cantidad de recursos monetarios con la que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

- **Razones de actividad:** indica la intensidad con la que la empresa esta utilizando sus activos para generar ventas y, por ende, la utilidad. Entre estas tenemos:

- *Rotación de cuentas por cobrar:* es una razón de gestión que indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales de crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- *Plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar:* esta razón indica el número de días que ha demorado la conversión a efectivo de las cuentas por cobrar.

$$\text{Plazo promedio de cobranza} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

- *Rotación de inventarios:* esta razón indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

- *Plazo promedio de reposición de inventarios:* indica el número de días en que la empresa repone los inventarios, con el fin de dar la debida atención a nuevas ventas.

$$\text{Plazo promedio de reposición de inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

- **Razones de apalancamiento:** estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; donde los acreedores pueden conocer mediante estos índices si los activos y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital endeudado. Estas son:

- *Razón de nivel de endeudamiento*: este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que ha financiado a terceras personas.

$$\text{Razón del pasivo frente al activo total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} * 100\%$$

- *Apalancamiento total*: esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio neto}} * 100\%$$

- **Razones de rentabilidad**: miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir. Estas son:

- *Margen neto de utilidad*: demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100\%$$

- *Margen bruto de utilidad sobre ventas*: esta razón indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.
- *Rentabilidad sobre el capital o ganancia por acción*: éste es un índice de valor en el mercado que indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes del capital accionario.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital accionario}} * 100\%$$

- *Rentabilidad sobre el patrimonio:* ésta razón de rendimiento es mas justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Tomar una decisión siempre comienza por decidirse entre decidir o no decidir. Al decidir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados.

Son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de Toma de Decisiones a partir de ellos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso.

Por otra parte, las decisiones que nosotros tomamos pueden ser algunas acertadas y otras erróneas, pero cualquiera de ellas debe generar aprendizaje, sin embargo nuestros modelos nos han enseñado a temer al fracaso, por lo que buscamos evitarlo, y por ello, nos olvidamos de trabajar para lograr el éxito, lo que nos lleva a pensar que el proceso de Toma de Decisiones es un proceso interno del ser humano, que debe ser analizado desde dentro y no a través del simple manejo de técnicas para la Toma de Decisiones, que nunca utilizamos, porque las situaciones de la vida muchas veces no nos dan tiempo para ello.

Las opciones de la empresa son ilimitadas, las que más común enfrenta la administración son las siguientes.

- Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
- Eliminar una línea o un departamento.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar un producto o seguir produciéndolos.
- Disminuir o aumentar la publicidad.
- Cambiar o no los niveles de inventarios.

Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, se deben examinar todos los posibles acontecimientos actuales y futuros en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no solo del proyecto sino de toda la organización.

La mejor alternativa será aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo sería la que genere el mayor margen de contribución, es decir, la que contribuya más a los costos indirectos. (Ramírez D. N., 2008)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía institucional.

La base filosófica, permite formar un carácter ético de la empresa por medio de la responsabilidad social, en el desarrollo de las labores del negocio a través de la determinación de valores y principios que regirán su accionar.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

Esta organización con fines de lucro, se constituyó como una Compañía de Responsabilidad y se denomina “**Gonzanamàlac. Cía. Ltda.**” se creó la empresa, cumpliendo con lo que exige la Constitución Política del Estado, Ley de Compañías, Código de Trabajo y más leyes concordantes y conexas, así como también sus reglamentos y normas que tengan relación con la iniciación y desarrollo de toda actividad empresarial o de producción en el país.

La empresa “**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, se ubica dentro del sector de la Pequeña Industria (Agroindustria), se dedica principalmente a la producción y comercialización de derivados de la leche (queso, yogurt) con marca propia, y está enmarcada dentro de la producción artesanal.

“**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, es una empresa de capital 100% gonzanameño, que ha evolucionado desde la producción artesanal de quesos, hasta convertirse en una moderna empresa que, con base en el mejoramiento de sus procesos de producción, se ha ganado un sitio de preferencia en el mercado local y provincial. Desde sus inicios este esfuerzo empresarial ha tenido como valores su compromiso con la calidad, innovación tecnológica, honestidad e integridad. La iniciativa de fundar una empresa de lácteos nace de la visita de un representante de gobierno a la Asociación de Ganaderos del cantón Gonzanamá, esta empresa inicia con sesenta miembros de la asociación, más sin embargo al momento de acordar las distintas aportaciones que han de realizarse, el número de futuros socios del proyecto se reduce a veinte.

El 5 de Noviembre del 2004 en la Notaria Sexta del Cantón Loja, se constituye la Compañía de Responsabilidad Limitada “**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, ante la comparecencia de los señores y señoras: José María Godoy Castillo, Dr. Ángel Modesto García Herrera, José Antonio Cevallos Carrión, Dr. Medardo Alberto Carrión Pacheco, Marianita de Jesús Capa Herrera, Gilberto Riofrío Jaramillo, Rafael Carrión, Ing. Julio Vicente Bravo Martínez. (Jaramillo, 2005).

Dr. Luis Alfredo Bravo Martínez, Franco Benigno Bravo Luzuriaga, Dr. Francisco Floresmilo Conde Rojas, Jaime Alcides Martínez, Agro. Juanito Isidro Carrión Dávila, Ing. Marcelo Cristóbal Martínez Cueva; estas son las 15 personas que firman como socios de la empresa, estos todos productores de leche y que en vista del escaso margen de ganancia obtenido en la venta y sin ningún proceso de transformación, decidieron unirse y conformar esta empresa con la finalidad de transformar esta materia prima para obtener un valor agregado que les permita tener mayores márgenes de ganancia, dando los primeros pasos en el proceso de industrialización de la leche con la producción de queso y yogurt.

Esta empresa permanece en el mercado por el lapso de ocho años, en los cuales pese a los esfuerzos y sacrificios solamente ha logrado subsistir sin que se haga evidente un crecimiento, lo que ha traído graves problemas a los accionistas, que se encuentran decepcionados al no percibir utilidades que compensen el esfuerzo realizado.

Ubicación: La empresa “**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, tiene su planta de procesamiento a 1 kilómetro de la cabecera cantonal del cantón Gonzanamá, en el sector Panamá, cantón Gonzanamá, provincia de Loja.

Cantones con los que limita: Al norte limita con Catamayo, al sur con Quilanga, al este con Loja y Catamayo y al oeste con Paltas y Calvas.

Dirección Específica: Barrio Panamá, Panamericana Norte Km. 1 ½, vía a Loja.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

La **visión** de esta empresa es ser una empresa líder en la industria de lácteos incrementando sus líneas de productos, así como también ofertando el queso, y yogurt, para la satisfacción plena de las necesidades de los clientes de la zona sur y centro sur del país mediante el establecimiento de sucursales que coadyuven, con la eficiente distribución de productos, fabricados con calidad, sentido de pertinencia y reconocimiento social. (GONZANAMALAC, 2010)

Su **misión** es fabricar productos lácteos conservando la receta y calidad que por tradición ha caracterizado al cantón Gonzanamá, provincia de Loja, respetando las normas y reglamentos establecidos por la Ley, con el fin de satisfacer a los habitantes del cantón y de la provincia con sentido de pertinencia, responsabilidad y reconocimiento social, aportando con el desarrollo de

Gonzanamá a través de la creación de fuentes de trabajo y el impulso económico de la localidad.

La empresa “**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, tiene los siguientes objetivos:

- Producir y comercializar productos lácteos conservando la tradición que caracteriza a Gonzanamá obteniendo con ello utilidad para la empresa, y de esa forma coadyuvando con la economía del cantón Gonzanamá y la provincia de Loja.
- Incrementar la producción y ampliar el mercado teniendo como base el reconocimiento social alcanzado debido a la calidad de los productos.
- Dar a conocer al país las tradiciones de nuestro cantón a través de la difusión de los productos de la empresa.
- Aportar con el desarrollo del cantón Gonzanamá, a través de la creación de fuentes de trabajo, conforme vaya incrementando la producción de la demanda de nuestros productos.

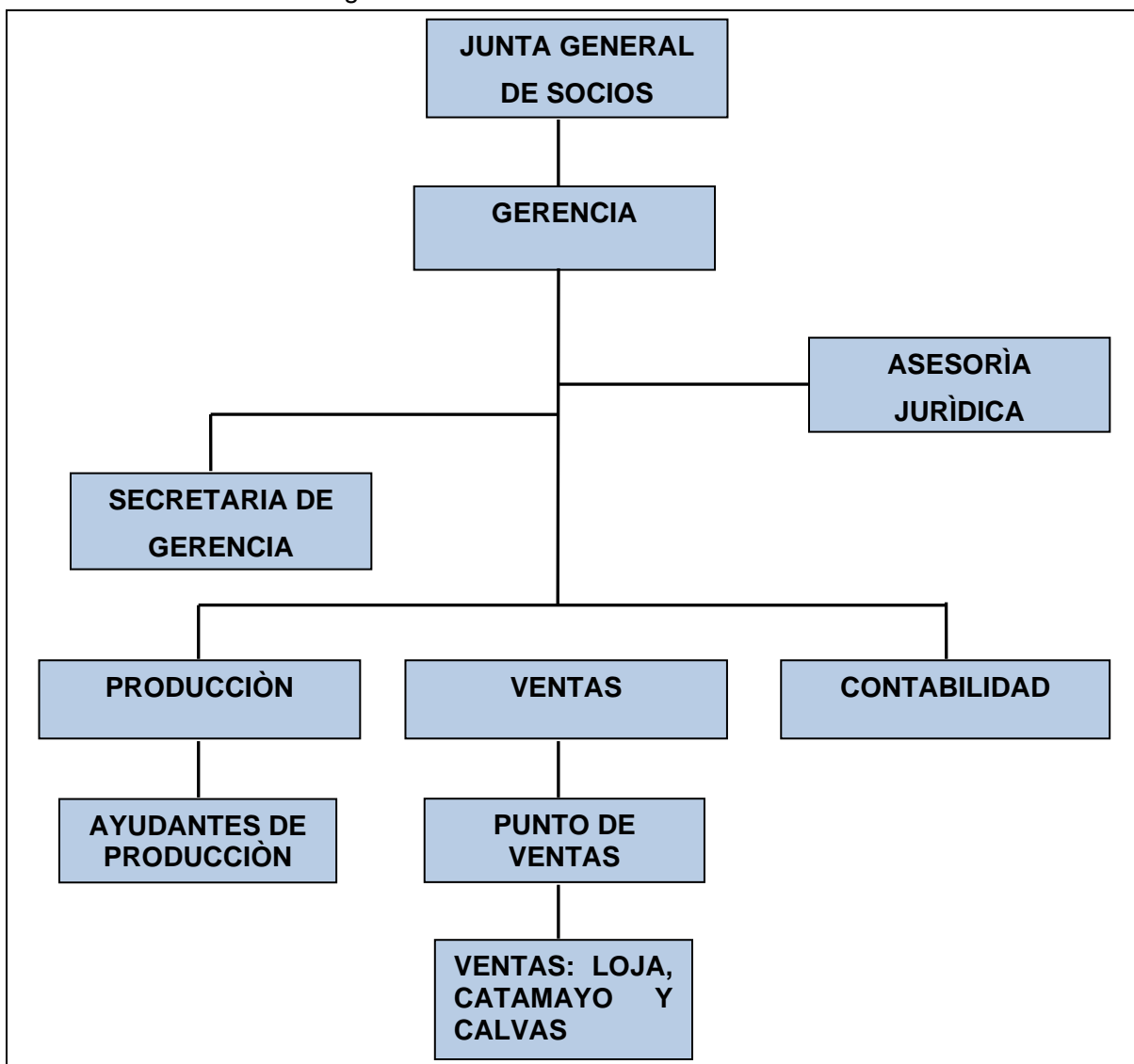
2.2 Estructura administrativa y funcional.

La estructura organizacional se refiere al esquema de los órganos o dependencias de la empresa, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellos, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo, esta es una herramienta técnica indispensable para el desarrollo de Administración de Personal que posibilite el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La empresa “**Gonzanamàlac Cía. Ltda.**”, cuenta con cuatro empleados, dos administrativos y dos operativos, los que laboran de lunes a sábado de 7H00 a 13H00 y de 14H00 a 17H00.

La empresa tiene una estructura funcional jerárquica. Su máxima autoridad es la Junta General de Socios. La operación está dirigida por su gerente general, el cual se encuentra en la primera línea de mando. Este a su vez está respaldado por tres niveles de mandos medios y bajos constituidos, el primero, por el departamento de producción, el segundo por el departamento de ventas y el tercero por el departamento de contabilidad. Hacia abajo están los trabajadores de las respectivas áreas funcionales.

Ilustración 2. Estructura Organizacional de “Gonzanamàlac Cía. Ltda.”



Fuente: “Gonzanamàlac Cía. Ltda.”.

Elaboración: Autora

Aunque formalmente la estructura es funcional con varios niveles jerárquicos, en la práctica su operación, específicamente en la primera línea, responde a una estructura más plana, la cual opera como una fuerza de tarea multifuncional con base en las cercanas relaciones de familiaridad de sus miembros. A continuación detallo cada una de las funciones que desempeña el personal de la empresa “Gonzanamàlac Cía. Ltda.”, de acuerdo al cargo o puesto asignado:

Junta General de Socios: Es el máximo organismo de dirección de la empresa, en el que se reúnen todos los accionistas, se encarga de la administración y fiscalización dentro de la

misma, es quien trata los asuntos ordinarios y comunes para la toma las decisiones clave para la buena marcha y funcionamiento de la empresa.

Sus funciones específicas son:

- Resolver el aumento o disminución del capital.
- Resolver sobre la forma de reparto de utilidades.
- Resolver sobre cualquier asunto que no sea competencia del Gerente General.

Gerencia: Se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas-financieras y Recursos Humanos de la empresa, busca la rentabilidad y desarrollo de su dependencia.

Sus funciones específicas son:

- Supervisa diariamente que el personal a su cargo de un excelente servicio de información y atención a los clientes y socios.
- Planear, organizar, dirigir, evaluar, controlar y supervisar todas las actividades y operaciones de la empresa.

Asesoría Jurídica: es el órgano que orienta jurídicamente las gestiones y responsabilidades de la Dirección General de Logística, con el objeto de que todas las actividades asignadas a esta Dirección se enmarquen en las leyes, reglamentos, instructivos, disposiciones institucionales.

Sus funciones específicas son:

- Asesorar y representar a los directivos y funcionarios sobre asuntos jurídicos de la empresa.
- Participar en sesiones de Junta de Socios.
- Mantener un archivo de todos los procesos y documentos.

Secretaria de Gerencia: Encargada de realizar las funciones administrativas inherentes al cargo de Secretaria, colaborando con la labor de la Secretaria de Gerencia, para el óptimo funcionamiento, manejando y tramitando documentos e información confidencial directa a los socios y gerentes de la empresa.

Sus funciones específicas son:

- Atender al público y concretar entrevistas con el gerente.
- Convocar a reuniones a petición del Gerente o de la Junta General de Socios.
- Mantener los archivos y la información administrativa al día.

Producción: La producción de la empresa se realiza en su sede principal; son unas dos personas quienes integran esta área funcional, la cual está dirigida por el gerente general que maneja la operación apoyado por todos los empleados de producción.

Sus funciones específicas son:

- Producir cantidad y calidad suficiente para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.
- Incrementar la productividad de mano de obra en un 5%.
- Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos.

Ayudantes de Producción: Ejecutar las labores de recepción y análisis de la materia prima a recibir, ejecutando todos los procedimientos relacionados con el procesamiento de la leche más la utilización de los insumos hasta obtener el queso fresco y el yogurt.

Sus funciones específicas son:

- Ejecutar el proceso productivo hasta la obtención del queso y yogurt fresco.
- Recolectar la materia prima de los proveedores (leche).
- Mantener informado al Jefe de Producción sobre cualquier anomalía presentada en la planta.
- Conservar la higiene y ornato necesario en el área de producción y en toda la planta.

Ventas y Puntos de Ventas: El departamento comercial, está dirigido por un jefe de ventas que tiene la responsabilidad por el mercadeo, venta y distribución, cuenta con dos empleados, uno para el interior del cantón Gonzanamá y Calvas y otro para Catamayo y Loja, y sus alrededores. En sus inicios la empresa comercializaba una reducida gama de productos, principalmente en el interior de su propio cantón.

Sus funciones específicas son:

- Recibir los productos terminados y organizar el envío de los mismos a los diferentes puntos de venta.
- Mantener abierto el punto de venta (ubicado en las instalaciones de la compañía) de lunes a Domingo.

Contabilidad: Se encarga de manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad al día, reportar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis financieros por medio de las razones financieras.

Sus funciones específicas son:

- Efectúa reportes financieros mensuales.
- Realiza comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.

2.3 Análisis de competitividad.

El entorno actual está caracterizado por un nivel de alta competencia, productividad, y calidad en las cuales las empresas dedicadas a la producción de queso y yogurt deberán tener en cuenta que la competencia está integrada por esta productora de lácteos llamada “Gonzanameñito”, la cual realiza la misma función y actúa en el mismo mercado, con las mismas necesidades que la empresa objeto de investigación, es decir, con el mismo público, objetivo y consumidores.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

La empresa tiene una empresa que es su competencia directa, y muchos pequeños competidores indirectos.

Competencia directa: “Lácteos Gonzanameñito”, empresa relativamente nueva que inicia su actividad hace más de cuatro años, donde ofrece queso prensado y yogurt al igual que “Gonzanamalac Cía. Ltda.”

Tabla 4. Lácteos “Gozanameñito”.

COMPETENCIA DIRECTA	COMPETENCIA INDIRECTA
Es una empresa conocida por todos los gonzanameños	Comercializan su producto en sus hogares, sin tener que cancelar, arriendo local, impuestos.
Posee un solo propietario que es el único proveedor de leche	Tienen clientes fieles de generación en generación.
Esta ubicada en la vía Gonzanamá - Quilanga	Son proveedores de materia prima, por ello en el verano baja su producción.
Producto fabricado sin calidad, ni responsabilidad social.	No cuenta con un registro sanitario
Productos sin reconocimiento por la sociedad	No realiza actividades de promoción y publicidad

Fuente: "Gonzanamá lac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora.

Competencia indirecta: está constituida por pequeños ganaderos que prefieren fabricar quesos prensados de forma artesanal ante el hecho de vender la leche de su ganado a las dos empresas existentes en el cantón. Estas personas son competencia indirecta por que no poseen Registro Sanitario, no son empresas constituidas por ley y a más de ello elaboran y comercializan solo queso prensado.

2.3.2 Matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa “Gonzanamalac Cía. Ltda.” Tenemos las siguientes:

Tabla 5. Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primera empresa dedicada a fabricar queso tradicional de Gonzanamá. ✓ Queso y yogurt fabricados con normas de calidad y registro sanitario. ✓ La ubicación de la fabrica (Panamericana norte vía a Loja). ✓ El queso es empacado al vacío lo que impide la posible contaminación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Malas administraciones anteriores. ✓ Falta de conocimiento de procesos técnicos para la elaboración de queso y yogurt. ✓ Rotación excesiva de personal de producción. ✓ Nunca ha realizado actividades de promoción y publicidad. ✓ No posee plan de comercialización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leche del sector de excelente calidad. ✓ Los gonzanameños consumen queso prensado, que es el que ofrece “Gonzanamalac Cía. Ltda.”, y rechazan los distintos tipos de queso procedentes de otras ciudades. ✓ Gonzanameños que residen fuera de su cantón, adquieren queso en grandes cantidades para llevar a su ciudad de residencia. ✓ Queso y yogurt de la competencia directa no posee Registro Sanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La creación de una empresa que oferta el mismo producto. ✓ La escases de leche que se presenta en mese de verano (mayo, junio, julio, agosto, septiembre). ✓ Competencia Indirecta: el cantón es la capital ganadera de la Provincia de Loja, por lo que existe un gran número de ganaderos, la mayor parte de ellos produce queso y las ofertas en sus hogares. ✓ La mayoría de los proveedores de leche son externos a la fabrica por ende no existe fidelidad.

Fuente: “Gonzanamalac Cía. Ltda.”.

Elaboración: Autora.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

Hay que tomar consideración que la ganancia total de la empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Por otra parte, la organización de la empresa Gonzanamalac Cía. Ltda., para poder producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa.

De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

Componentes del Costo.

Son parte de los costos de producción: los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se subdivide en costos de materia, mano de obra, costos indirectos de fabricación.

- Materia prima: es el costo de materiales integrados al producto. Ejemplo la leche utilizada para producir el queso.
- Costos de mano de obra: son los que intervienen directamente en la transformación del producto. Por ejemplo, el sueldo de los operarios.
- Gasto indirectos de fabricación: son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la mano de la materia prima y la mano de obra directa. Por ejemplo mantenimiento y transporte.

Los costos pueden agruparse en dos categorías:

- Costos fijos.
- Costos variables.

2.4.1 Estructura de costos.

Tabla 6. Determinación costo unitario y total del queso (60000 quesos anual).

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCC.				
Materia prima				
Leche	Litro	180000	0.4	72000
Sal	Kilo	600	0.7	420
Cuajo	Litro	300	6	1800
(+) Mano de obra				
Operarios 2 (MO directa)	Hora	2688 horas	3.04	8171,52
(+) C.I.F. (con tasa de asignación)				
2688 horas para fabricar	Horas x año	2688	0,32	860,16
Luz	Anual	1	600	600
Agua	Anual	1	20	20
Depreciación	Anual	1	1800	1800
Seguridad	Anual	1	400	400
Mantenimiento de Planta	Anual	1	800	800
Materiales de Limpieza	Anual	1	100	100
= COSTO DE PRODUCCION				86971,68
COSTO UNITARIO			86971,68/ 60000	1,45 C/U
+ COSTOS DE VENTA				
Transporte	Flete diario	360	40	14400
Publicidad	Semestral	2	150	300
Comisiones	MES	12	3500	42000
Teléfono	Mes	12	3,33	40
+ COSTOS DE ADMIN.				
Suministros	Anual	1	50	50
Sueldo Gerente	Anual	1	21501,53	21501,53
= COSTO TOTAL				78292,98

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora.

Para la obtención de los datos se usó los siguientes registros:

• MANO DE OBRA ANUAL

NOMINA	BÁSICO	APORTE INDIVIDUAL	LIQUIDO A PAGAR	BENEFICIOS SOCIALES				
				APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	COSTO TOTAL
Gerente	\$ 16.800,00	\$ 1570,80	\$ 15229,20	\$ 1873,20	\$ 1400	\$ 28,33	\$ 1400	21501,53
Operador J A	\$ 4.080,00	\$ 381,48	\$ 3698,52	\$ 454,92	\$ 340	\$ 28,33	\$ 340	5243,25
Operador A G	\$ 4.080,00	\$ 381,48	\$ 3698,52	\$ 454,92	\$ 340	\$ 28,33	\$ 340	5243,25
TOTAL								31988,03

COSTO HORA = CT / #de horas = operador 1 + operador 2 = 8160 / 2688 = **3.04 hora anual.**

Horas al año

COSTO HORA = 4080 + 4080/ 2688 horas al año

• **COSTOS INDIRECTOS ANUALES**

CONCEPTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
GASTOS INDIRECTOS FABRIC.		
Agua Potable	20	
Luz		600
Teléfono	40	
Seguridad	400	
Depreciaciones	1800	
Suministros		50
Mantenimiento de Planta		800
Materiales Limpieza		100
TOTAL	2260	1735/ 60000 = 0.03

• **TASA DE COSTOS INDIRECTOS** = $\frac{\text{total de cost. indirec. variable}}{\text{base de asignación}}$ = $\frac{1735}{(2688 \text{ horas} \times 2 \text{ operarios})}$
 = $1735 / 5376$ = **0,32**

Tabla 7. Determinación costo total y unitario yogurt (120000 lts. anual).

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUC.				
Materia prima				
Leche	Litro	120000	0.4	48000
Azúcar	Kilo	15000	1,2	1800
Preservan té	kilo	1200	5	6000
Saborizantes	Kilo	1200	5	6000
(+) Mano de obra				
Operarios 2 (MO directa)	Hora anual	2688 horas	3,04	8171,52
(+) Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
2688 horas para fabricar	Horas x año	2688	0,32	860,16
Agua	Anual	1	20	20
Luz	Anual	1	600	600
Depreciación	Anual	1	1800	1800
Mantenimiento de Plant.	Anual	1	800	800
Materiales de Limpieza	Anual	1	100	100
Seguridad	Anual	1	400	400
= COSTO DE PRODUC.				74551,68
COSTO UNITARIO			74551,68 / 120000	0.62 C/U
+ COSTOS DE VENTA				
TRANSPORTE	Flete diario	360	40	14 400
PUBLICIDAD	Semestral	2	150	300
COMISIONES	MES	12	3500	42 000
Teléfono	Mes	12	3,33	40
Embaces	Semestral	120 000	0.35	42000
+ COSTOS DE ADMINI.				
Suministros	Anual	1	50	50
Sueldo Gerente	Anual	1	21501,23	21 501,23
= COSTO TOTAL				120 291,85

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora.

Para la obtención de los datos se usó los siguientes registros:

- **MANO DE OBRA**

NOMINA	BÁSICO	APORTE INDIVIDUAL	LIQUIDO A PAGAR	BENEFICIOS SOCIALES				
				APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	COSTO TOTAL
Gerente	\$ 16.800,00	\$ 1570,80	\$ 15229,20	\$ 1873,20	\$ 1400	\$ 28,33	\$ 1400	21501,53
Operador J A	\$ 4.080,00	\$ 381,48	\$ 3698,52	\$ 454,92	\$ 340	\$ 28,33	\$ 340	5243,25
Operador A G	\$ 4.080,00	\$ 381,48	\$ 3698,52	\$ 454,92	\$ 340	\$ 28,33	\$ 340	5243,25
TOTAL								31988,03

COSTO HORA = CT / #de horas = operador 1 + operador 2

Horas al año

COSTO HORA = $\frac{4080 + 4080}{2688 \text{ horas al año}}$ = $\frac{8160}{2688}$ = **3,04 hora anual**

- **COSTOS INDIRECTOS ANUALES**

CONCEPTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
MANO DE OBRA INDIRECTA		
GASTOS INDIRECTOS FABRIC.		
Agua Potable	20	
Luz		600
Teléfono	40	
Seguridad	400	
Depreciaciones	1800	
Suministros		50
Reparaciones		800
Materiales Limpieza		100
TOTAL	2260	1735 / 120000 = 0,02

TASA DE COSTOS INDIRECTOS = $\frac{\text{total de cost. indirec. variabl}}{\text{base de asignación}}$ = $\frac{1735}{(2688 \text{ horas} \times 2 \text{ operarios})}$
 = $1735 / 5376$ = **0,32 anual.**

2.4.2 Ciclo de producción.

Un ciclo de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los

elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas), los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso de producción. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Para fabricar una unidad de producto es necesario incurrir en tres tipos de costo: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; sin estos elementos es imposible desarrollar el proceso de transformación y llegar a una correcta culminación del proceso productivo.

El ciclo de Producción de la empresa Gonzanamalac, es como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 3. Ciclo de producción.



Fuente: "Gonzanamalac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora

Para la elaboración del queso la capacidad diaria operativa de la planta productiva es de 501 litros de leche, y para el yogurt la capacidad operativa de la planta productiva es de 333.33 litros de leche diarios, la misma que la proveen de hacendados, ganaderos y piqueros.

A continuación detallo el proceso de producción del **QUESO y YOGURT**:

RECEPCIÓN DE LECHE: la leche viene hacer el principal recurso de la materia prima, este proceso inicia desde que el recolector de leche recoge el producto en el lugar donde lo ha indicado el proveedor hasta que la leche se encuentre en los silos, debido que es un proceso de mucha importancia en el que se invierten recursos materiales, monetarios, capital humano y gran cantidad de tiempo; el operario se encarga de hacer la recepción en bodega hasta las once de la mañana, luego se procede a realizar las pruebas de calidad de la leche mastitis y acidez, y se pide a bodega los insumos para la elaboración tanto del queso como del yogurt.

Gráfico 1. Recepción de leche.



Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora

ELABORACIÓN

EL QUESO:

El proceso para la elaboración de **queso** es la siguiente:

- Se recibe la leche de proveedores.
- Del producto que se recibe de cada proveedor se aparta una muestra de leche, para el respectivo control
- Una vez que la leche ha sido pasteurizada es trasladada de los silos a la tina de queso.
- Se añade el cuajo para lograr que la leche alcance la acidez necesaria.
- Se procede a batir la mezcla por alrededor de 20 minutos, para separar la cuajada del suero y se procede a hilar el queso, dándole la forma específica en los moldes existentes.
- Se procede a dejar en sal muera para que se consiga el sabor deseado y se deja reposar por un periodo de 24 horas.
- Luego se procede a moler el quesillo escurrido y se va colocando en las paneleras.
- Ya prensado se retira el molde y se almacena en la cámara fría.
- Al día siguiente se lo enfunda, etiqueta, y empaca al vacío.
- Los quesos están listos para su distribución y venta.

EL YOGURT

Se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se recibe la leche de proveedores.
- Del producto que se recibe de cada proveedor se aparta una muestra de leche, para el respectivo control.
- Se vierte la leche analizada en el tanque frío siendo al mismo tiempo cernida por un cedazo.
- Se pasa a la yogurtera los 333 litros de leche desde el tanque de frío. Se empieza a pasteurizar hasta los 40° se pone 41,65 kilos de azúcar.
- Se apaga el agitador y la llave de vapor se activa la llave de agua y esperamos media hora.

- Luego se empieza a sacar de la yogurtera el yogurt en tanques y se procede a verter el sabor y el color.

Gráfico 2. Elaboración de queso y yogurt.



Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda."

Elaboración: Autora.

ENFUNDADO Y ETIQUETADO:

Así mismo la fábrica hace uso de una **etiqueta**; que le permite identificar los productos para distinguirlos de los demás, a la vez que contiene información escrita sobre los artículos.

Dicha etiqueta contiene elementos e inscripciones que deben cumplir una serie de requisitos: marca registrada, nombre y dirección de la empresa, denominación del producto y naturaleza del mismo, contenido neto, número de registro sanitario, composición del producto, código de barras, fecha de fabricación y caducidad.

Gráfico 3. Etiquetado y enfundado de queso y yogurt.



Fuente: “Gonzanamàlac Cia. Ltda.”.

Elaboración: Autora.

VENTA AL PÚBLICO:

Una vez que los productos tanto el queso como el yogurt son etiquetados y enfundados, se hace una exhibición de los productos lácteos en sus diferentes presentaciones, esto permite que sea más fácil y atractivo para que los consumidores puedan identificarlo, logrando de esta manera una mayor estimulación en su compra. Por lo que su precio de venta al público del queso es de \$ 3.00 y su precio de venta del yogurt es de \$ 3.50 cada litro.

2.4.3 Indicadores de producción.

Los Indicadores de producción pueden ser utilizados para una variedad de propósitos que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio. Es decir que los indicadores de producción son datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos. La empresa Gonzanamalac cuenta

con dos tipos de indicadores de producción, indicadores de eficacia y de eficiencia, los mismos que miden la capacidad de producción en calidad y en cantidad.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso productivo. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en la empresa el indicador de eficacia es fundamental conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (Figueroa, 2007)

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, rotación de inventarios.

Fórmula:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas} \times 100} = \frac{434090,84}{600000 \times 100} = 72,35\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{54399,45}{356252,04} = 15,27\%$$

La empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., visualiza la eficiencia que tienen sus productos dando un margen de utilidad del 72,35%, y una estimación sobre la rentabilidad de las ventas, es decir la meta que se programó ha sido cumplida en un 15,27%.

Indicadores de eficacia: los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Fórmula:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado esperado}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{600000}{140000} = 92,85 \%$$

Con este indicador visualizamos la eficacia que tiene la producción en Gonzanamalac, es decir la meta que se programó ha sido cumplida en un 92.85%

Rotación de Inventarios = Costos de ventas / Promedio de ventas.

$$= 165909,16 / 600000 = 27,65\%$$

Margen neto de utilidad = Utilidad neta / Ventas netas.

$$= 54399,45 / 600000 = 9,07\%$$

Con los resultados obtenidos la empresa da a conocer que por cada producto vendido, Gonzanamálac genera una utilidad bruta de 72,35%.

CAPITULO III

PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GONZANAMÁLAC CÍA. LTDA.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

Tabla 8. Análisis de la rentabilidad de los productos anual.

	Queso		Yogurt		total	
VENTAS	180000	100%	420000	100%	600000	100%
COSTOS VARIABLES	1735	10%	1735	41%	3470	58%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	178265		418265		596530	99%
PARTICIPACIÓN	30%		70%		100%	
C. F TOTALES	18660		18660		18660	
C.F ASIGNADOS	5598		13062		18660	
UT.OPERACIÓN	172667		405203		577870	

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

A continuación realizo la mezcla de la contribución marginal así:

Tabla 9. Mezcla de contribución marginal por producto.

	Queso	Yogurt	
Precio de venta	3,00	3,50	
Costo variable	0,04	0,02	
Contribución marginal	2,96	3,48	
	x	x	
Participación	30%	70%	
M.C. ponderado	0,89	2,44	3,33

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

El resultado de la mezcla de los productos está basado en la producción del queso y del yogurt de Gonzanamàlac, tomando en cuenta que para la contribución marginal es puramente descontar el precio por venta menos los costos variables de producción y operación que vendría hacer la mano de obra y la materia prima, generando así la contribución marginal. Lo que nos daría como resultado de este análisis el margen de contribución ponderado, es decir, a

que precio se debe poner cada uno de los productos. Y así poder incrementar tanto el precio de venta o reducir el costo variable unitario.

3.2 Análisis de las relaciones costo- volumen- utilidad.

Una de las maneras más frecuentes de medir el éxito de una empresa es en términos de la utilidad neta, la cual depende de la relación ventas-costos. Las ventas sufren modificaciones por cambios en el precio unitario, el volumen y la mezcla de productos de venta; a su vez, los costos sufren modificaciones por cambios en los costos variables por unidad, los costos fijos totales, el volumen y la mezcla.

Ninguno de estos factores que afectan la utilidad es independiente de los demás ya que el precio de venta afecta el volumen de las ventas; el volumen de las ventas influye sobre el volumen de producción, el volumen de producción influye sobre el costo y el costo influye sobre la utilidad.

Para el análisis de la relación costo volumen utilidad la empresa Gonzanamálac Cía. Ltda., se basará en la variación del precio; donde, para incrementar la demanda es necesario vender a \$ 2,00 el queso y \$ 2,75 el litro de yogurt, en vez de hacerlos a \$ 3,00 y a 3,50 respectivamente. Para lo cual, las unidades de ventas pasarían a ser de 60000 unidades de queso a 80 000, y de 120000 litros de yogurt a 140 000.

Tabla 10. Cambio en la variación del precio anual.

DESCRIPCION	SITUACIÓN ACTUAL		PROPUESTA	
	QUESO	YOGURT	QUESO	YOGURT
Ventas netas	180000	420000	160000	385000
Costos variables	1800	3600	2400	4200
Margen de contribución	178200	416400	157600	380800
Costos Fijos	1860	1860	1860	1860
Utilidad neta	176340	414540	155740	378940
Margen de operación (Ut. Operación/ ventas	98%	99%	97%	98%
Margen de contribución (Margen de contri./ventas	99%	99%	98%	98%
Punto de equilibrio en unidades	584	500	880	638

Fuente: "Gonzanamálac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

En la tabla 10 del cambio de variación del precio, podemos observar una disminución del 15% en el precio, la misma que trae una aparejada disminución de las utilidades en un 250%, por lo cual el punto de equilibrio necesario se ve incrementado.

Por lo que la empresa deberá tomar una buena decisión al momento de realizar esta posible variación en los precios de venta, aunque quiera atraer mas demanda le trae más bien pérdida a sus utilidades.

Al realizar la empresa esta propuesta quedaría el punto de equilibrio así:

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio para el queso} = 1735 / 2 - 0.03 = 880$$

$$\text{Punto de equilibrio para el yogurt} = 1735 / 2,75 - 0.03 = 638$$

Por lo tanto, el análisis de costo-volumen-utilidad presenta la interrelación de los cambios en costos, volumen y utilidades, lo que constituye una herramienta útil para la planeación, el control y la toma de decisiones debido a que proporciona información para evaluar en forma apropiada los probables efectos de las futuras oportunidades de obtener utilidades que deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa Gonzanamálac.

3.3 Fijación de precios.

Al trasladar los bienes o servicios del productor al consumidor, ocurre un intercambio llamado compra-venta. El comprador entrega algo de valor al vendedor a cambio de los bienes o servicios. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio.

El precio del producto proporciona al vendedor su ganancia necesaria y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada. Los precios que un pequeño empresario asigna a sus bienes o servicios contribuyen a formar la imagen de la empresa. Además, en la mayoría de las compañías, el precio determina el volumen de ventas.

Políticas de precios: Son guías o pautas que establece la empresa para fijar sus precios. Si se diseñan cuidadosamente, ofrecen la garantía de que se tomarán decisiones uniformes de precios dentro de la compañía.

Los dueños de las pequeñas empresas son los que se encargan de determinar los precios de sus productos. Algunas de las políticas de precios más importantes que se conocen son:

1. Precios altos, precios competitivos y precios bajos.
2. Precios selectivos contra precios de penetración.
3. Precios de penetración.
4. Precios singulares o impares.
5. Precios de entrega.
6. Precio fijo versus precio variable.

Los factores que determinan la fijación de precios para establecer los precios de venta son los siguientes: el método del costo y el método de mercado o competitivo.

Si aplica el primer método, el empresario fija un precio luego de determinar el costo del producto.

Si utiliza el segundo, designa el precio de acuerdo con los precios existentes en el mercado para artículos o productos similares. Un tercer método resulta de combinar de manera adecuada el de costo y el de mercado o competitivo.

- **Método de costo:** como todas las empresas desean fijar un precio que cubra sus costos y brinde ganancias, la mayoría de ellas emplean alguna variante de este método.

Los diferentes enfoques de costo incluyen el margen de ganancia sobre el costo total, la fijación de precios a base de la tasa de rendimiento, los costos variables, el análisis del punto de equilibrio y los costos promedio.

- **Método de mercado o competitivo:** a pesar de que el empresario desea cubrir sus costos, los factores del mercado o competitivos pueden ejercer una fuerte influencia sobre los precios.

Tabla 11. Fijación de precios anual.

	P1 (Queso)	P2(Yogurt)
Costo de Producción	1,24	0,52
Mano de obra	0,14	0,06
Costos indirectos de fabricación	0,07	0.04
COSTO UNITARIO	1,45	0.62
Costo de ventas	0.95	0,82
Costo de administración	0,36	0,18
COSTO TOTAL UNITARIO	1,31	1,00
Precio de venta al Público	3,00	3,50
Utilidad 20%	0,60	0.70
Precio de venta	3,60	4,20

Fuente: "Gonzanamalac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Se observa que la empresa tiene la capacidad para elaborar 60 000 unidades de queso a \$3 y 120 000 litros de yogurt a \$3.50 respectivamente. Si se decide producir las mismas unidades tanto para el queso como para el yogurt realizando esta fijación de precios con un incremento el 20% al precio fijado, el nuevo valor real sería de \$216 000 para el queso y de \$504 000 para el yogurt.

Ahora bien, si se compara este precio con el que se maneja actualmente se puede visualizar una pequeña diferencia que puede ayudar para sacar una ventaja competitiva reduciendo los precios de venta actuales, con lo cual se podría conseguir y aumentar más clientes, ya que no se está afectando a la calidad del producto.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Dentro del proceso de toma de decisiones es importante determinar y analizar la utilidad de los dos productos que ofrece Gonzanamalac a sus clientes.

Tabla 12. Determinación de la utilidad anual.

	Quesos	Yogurt
Unidades	60000	120000
Precio	3	3,5
Costo por unidad MP	1,45	0,62
Mano de obra directa c/h	3,04	3,04

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

GONZANAMALAC CÍA. LTDA.

	Quesos	Yogurt	TOTAL
Ventas	180000	420000	600000
Costos de Ventas	87000	74400	161400
Utilidad Bruta	93000	345600	438600
Gastos de Operación:			
Ventas	57000	98400	155400
Administración	21600	31600	43200
Utilidad Operación	78600	130000	198600

Fuente: "Gonzanamàlac Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

De acuerdo con este análisis se determina que es más atractivo fabricar yogurt antes que quesos, porque genera una utilidad de \$ 2,31 por litro, mientras que el queso sólo genera \$1,31 cada uno. Este análisis proporciona información relevante para tomar decisiones correctas acerca de que producto debe fabricarse y venderse y cual debe eliminarse.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, concluyo con lo siguiente:

- El análisis e interpretación de los resultados de rentabilidad de la producción de queso y yogurt revela que Gonzanamalac obtiene ingresos promedios de \$434 090 anuales. Ha generado una ganancia marginal anual de 20% en los períodos del 01 de enero al 31 de diciembre 2014, lo que significa que la empresa ha sido eficiente desde el punto de vista financiero en la generación de rentabilidad.
- Para la empresa objeto de estudio, a pesar de que en algunas partes tiene un solo competidor directo Gonzanameñito, los resultados de la fijación de precios muestran que sus productos son inelásticos ante los cambios en el precio lo cual quiere decir que el mercado es muy sensible a los cambios en el nivel de precios; en el mercado local que a pesar de no ofrecer la misma calidad, posee características similares y su precio es más competitivo que el establecido por la compañía.
- La mano de obra a sido lo suficientemente eficiente en la producción a pesar que solo cuentan con dos operarios, no han bajado su demanda de producción y han mantenido su nivel de alta calidad que es una de las características principales de la empresa.
- Gonzanamalac Cía. Ltda., tiene un punto de equilibrio bien marcado en el cual se puede diferenciar muy claramente que sus productos siempre están generando utilidad principalmente el yogurt.
- La empresa tiene muy bien definido la fijación de sus precios en sus dos productos tomando en cuenta todos sus costos por lo que no tiene ningún inconveniente en su comercialización.
- Al realizar un alza en los costos realizaría un gran cambio para la empresa ya que se debería incrementar mas el volumen de producción para generar una alta utilidad de lo contrario traería perdidas a la empresa y perjudicaría a sus socios y administrativos.

- La nula aplicación de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción dentro de la empresa de producción de lácteos, no logra conocer con eficacia y eficiencia los resultados económicos en un determinado periodo para la toma oportuna de decisiones.
- La actual determinación de precios, según el mercado, impide a la administración conocer el precio real del producto y su estándar de utilidad a generar dentro del negocio.
- El proceso de toma de decisiones dentro de la organización, cobra vital importancia dado que de ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas.
- La información existente en las entidades que manejan la información de las industrias es caduca por referirse a periodos anteriores lo cual retrasa el trabajo de investigación de cualquier profesional.
- Gonzanamálac Cía. Ltda. no cuenta con la implantación de un sistema de costos que se ajuste a los requerimientos de información que tiene la empresa.

RECOMENDACIONES

Como investigadora sugiero lo siguiente:

- Diseñar un sistema de información que cumpla con la calidad y objetividad, que permita investigar en forma oportuna, el aporte económico que a causado en los resultados de operación de la empresa, es decir, la comercialización de ambos productos queso y yogurt, dicha información debe ser analizada, interpretada y utilizada como fuerza facilitadora en la toma de decisiones.
- Es necesario establecer estrategias que apoyen la gestión de ventas para maximizar el volumen de producción de Lácteos “Gonzanamálac” Cía. Ltda., y por tanto reducir el costo unitario.
- Solicitar a los clientes las características específicas requeridas para adquirir los productos ofertados por “Gonzanamálac” Cía. Ltda.; con el objetivo de que el precio que se acuerde cubra los costos del producto y se obtenga mayor porcentaje de utilidad.
- Realizar cada 6 meses la actualización de los costos para la fabricación del producto, de acuerdo a los precios de compras de la materia prima.
- Que la distribución de sus productos no sea solo a nivel local y provincial sino también a nivel nacional, ya que por su gran calidad tendrían una excelente acogida en todo el país.
- Analizar y utilizar los formatos propuestos en la presente tesis para la implantación del Sistema de Costos por Órdenes de Producción.
- Ampliar la planta de producción para poder acoger más materia prima ya que en dicha zona existe bastante producción de leche y así puedan crear más productos logrando mayor volumen de ventas a nivel de mercado.
- Se recomienda al personal que labora en la empresa acatar sus responsabilidades y obligaciones, con el fin de llevar a cabo un proceso productivo satisfactorio.

- Cuantificar el tiempo de fabricación implementado en la elaboración del producto, para conocer el costo real de Mano de Obra Directa.
- Tener un mejor control sobre la materia prima en existencia, para satisfacer los posibles pedidos de fabricación.

BIBLIOGRAFÍA


- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: PEARSON educación.
- Capacitación 2014 UTPL, Ernst Young.
- Figueroa, V. (23 de octubre de 2007). *Tipo de indicadores de productividad*. Recuperado el 18 de 01 de 2015.
- GONZANAMALAC. (2010). Plan Estrategico. Loja.
- Horngren. (2002). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Prentice Hall.
- Leidinger, R. (23 de abril de 2000). *Teoría de las restricciones*.
- Polimeni R. y otros. (1994). *Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Mc-Graw-Hill
- Ramírez, D. (2008). Punto de Equilibrio. En D. Ramírez, *Contabilidad administrativa* (pág. 335). México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.
- Van, J. (2002). *Administración Financiera*. En J. Van, *Administración Financiera* (pág. 456). México: Unesco.
- Zapata, P. (2006). *Indicadores Financieros*. En P. Zapata, *Finanzas Corporativas* (pág.416). México: Unesco.


Otras Direcciones Generales:

- <http://www.elcontador.org>
- <http://es.scribd.com>
- <http://aprendeonline.udea.edu>
- <http://ri.biblioteca.udo.edu>
- <http://mail.ups.edu.ec>
- <https://docs.google.com>
- <http://www.facpce.org>
- <http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

**ANEXO N°1
RUC DE LA EMPRESA**

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**


SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1191715248001
RAZÓN SOCIAL: GONZANAMALAC CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: MARTINEZ GIEVA MARCELO CRISTOBAL
CONTADOR: TORRES JIMENEZ AIDE

REC. INICIO ACTIVIDADES: 25/02/2005 REC. CONSTITUCION: 25/02/2005
REC. INSCRIPCIÓN: 13/05/2005 FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 11/01/2013


ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
INDUCCIÓN, PASTEURIZACIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN, ENVASADO, DISTRIBUCIÓN Y

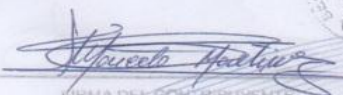
DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: LOJA Cantón: GONZANAMA Parroquia: GONZANAMA Barrio: PANAMA Número: 5N Carretera: VIA A LOJA
Kilómetro: 1 1/2 Referencia ubicación: A KILOMETRO Y MEDIO DEL PARQUE CENTRAL Teléfono Trabajo: 072894568


DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: 1 REGIONAL SUR LOJA CERRADOS: 0


SRI
SERVICIOS TRIBUTARIOS
LOJA


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ABCC120518 Líder de emisión: LOJABERNARDO Fecha y hora: 10/01/2018 14:26:18

Página 1 de 2

SRI.gob.ec



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1191715248001
RAZON SOCIAL: GONZANAMALAC CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº DE ESTABLECIMIENTO	ESTADO	ESTABLECIMIENTO	MATRI	FPS INSCR. EST.	FECHA
NOMBRE COMERCIAL:					
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					

OTRA DE GANADO VACUNO,
PRODUCCION, PASTEURIZACION, INDUSTRIALIZACION, ENVASADO, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE Y
SUS DERIVADOS,
ENVASADO Y COMERCIALIZACION DE AGUA TRATADA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Dirección: LOJA Correo: GONZANAMA Pampaquí: GONZANAMA Barrio: PANAMA Número: 6N Referencia: A KILOMETRO Y
MEDIO DEL PARRAL CENTRAL Correo: VIA A LOJA Kilómetro: 1 1/2 Teléfono Trabajo: 672664566

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ABOC128519

Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO

Fecha y hora: 10/07/2013 14:28:19

ANEXO N°2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS



“Gonzanamálac Cía. Ltda.”

AUTORIZACIÓN

En respuesta al oficio presentado por Verónica Estefanía Rosales Tacury, con C.I. N° 1103944193, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, y previa consulta y acuerdo de los Directivos de “Gonzanamálac Cía. Ltda.”, se autoriza a la mencionada egresada realizar el Proyecto de Tesis, con el siguiente tema: **“Análisis de las herramientas Administrativas-Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y Aplicación en la empresa de Producción GONZANÁMALAC CIA. LTDA. Año 2014”**. Para lo cual se les facilitara oportunamente toda la información y documentos necesarios que solicite para que pueda llevar a cabo con éxito la culminación de dicho Proyecto de Tesis, aclarando que al tratarse de información financiera de propiedad única y exclusiva de “Gonzanamálac Cía. Ltda.” podrán hacer uso de la información solo para fines educativos.

Gonzanamá, 09 de Junio de 2014.

Atentamente,

Ing. Marcelo Martínez

GERENTE GENERAL DE “GONZANAMALAC CÍA. LTDA.”



Km 1 ½ Vía a Loja - Barrio Panamá – Gonzanamá – Loja - Ecuador
Telf.: (+593 7) 2664 - 568

ANEXO N° 3
“GONZANAMÀLAC CÍA. LTDA.”
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

INGRESOS		
Venta quesos	180000,00	
venta yogurt	420000,00	
TOTAL INGRESOS		600000,00
COSTOS DE PRODUCCION		165909,16
Materia prima	136020,00	
Mano de obra	20728,84	
Costos Generales de Fabricación	9160,32	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		434090,84
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Gasto Sueldos		21501,53
Aporte patronal		2783,04
Servicios. Telefónico		80,00
Impuesto Super Cias		106,26
Tramites Abogado		109,30
Impuestos funcionamiento		119,53
Impuestos prediales		52,64
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		24752,30
GASTOS DE VENTA		
Gasto Sueldos		10486,50
Comisiones Venta Almacén		42000,00
Publicidad y propaganda		600,00
TOTAL GASTOS DE VENTA		53086,50
UTILIDAD DEL EJERCICIO		356252,04
15% utilidad trabajadores		53437,81
Impuesto a la renta		595,06
10% reserva legal		30221,92
80% dividendos		217597,80
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		54399,45


 FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
 NOMBRE: MARTINEZ MARCELO

CI/RUC: 1104649593




 FIRMA DEL CONTADOR
 NOMBRE: CAÑAR HERRERA FLOR ALBA

CI/RUC:1102920889001

ANEXO 4
“GONZANAMÀLAC CÍA. LTDA.”
ORDEN DE PRODUCCIÓN DEL QUESO

Materiales de fabricación del queso				
Ingredientes	Cantidad	Unidad		
Leche	55,555	Litros		
Sal	1,666	Kilos		
Cuajo	0,833	Litros		
Mano de obra				
Proceso	Inicio	Final	Total	Encargados
Análisis de materia prima	9:00	11:30	2:30	Operario 1 y 2
Recepción de materia prima	9:00	12:30	2:30	Operario 1 y 2
Adición de sal	12:30	13:00	0:30	Operario 1 y 2
Enfriamiento	13:30	13:50	0:20	Operario 1 y 2
Adición de cuajo	13:55	14:00	0:05	Operario 1 y 2
Cuajado de queso	14:00	14:30	0:30	Operario 1 y 2
Corte de cuajada	14:30	14:40	0:10	Operario 1 y 2
Agitación de cuajada	14:40	14:45	0:05	Operario 1 y 2
Desuerado	14:45	14:55	0:10	Operario 1 y 2
Colocación de molde	14:55	15:30	0:35	Operario 1 y 2
Primer desuerado en moldes	15:30	16:30	1:00	Operario 1 y 2
Volteado de molde	14:30	14:45	0:15	Operario 1 y 2
segundo desuerado en moldes	15 horas			
Empacado	9:30	10:30	1:00	Operario 1 y 2
Envasado de queso				
Volumen	Unidades		Total	
Queso	166,66		166,66	



FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
NOMBRE: MARTINEZ MARCELO
CI/RUC: 1104649593



FIRMA DEL CONTADOR
NOMBRE: CAÑAR HERRERA FLOR ALBA
CI/RUC: 1102920889001

ANEXO 5
"GONZANAMALAC CIA. LTDA."
ORDEN DE PRODUCCION DIARIA DEL YOGURT

Materiales de fabricación de yogurt							
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Tipo	Color	Unidad	Sabor	Unidad
Leche	333,333	Litros	Durazno	68	ml	60	ml
Azúcar	41,666	Kilos	Durazno	64	ml	64	ml
Saborizante	3,333	Kilos	Durazno				
Preservante	3,333	Kilos					
Mano de obra							
Proceso	Inicio	Final	Total	Encargados			
Análisis de materia prima	9:00	11:30	2:30	Operario 1 y 2			
Recepción de materia prima	9:00	11:30	2:30	Operario 1 y 2			
Adición de azúcar	13:30	14:00	0:30	Operario 1 y 2			
Enfriamiento	14:30	15:00	0:30	Operario 1 y 2			
Adición preservante	15:00	15:10	0:10	Operario 1 y 2			
Reposo	Hasta el otro día						
Enfriamiento	8:00	8:30	0:30	Operario 1 y 2			
Corte de cuajo yogurt	8:30	9:00	0:30	Operario 1 y 2			
Agitación	9:05	10:00	0:55	Operario 1 y 2			
Filtrado	10:00	10:30	0:30	Operario 1 y 2			
Colocación de sabor y color	10:30	10:40	0:10	Operario 1 y 2			
Envasado	10:40	13:00	2:20	Operario 1 y 2			
Almacenamiento	16:30	16:45	0:15	Operario 1 y 2			
ENVASADO DE YOGURT							
Volumen	Durazno	Unidades	Total litro				
Yogurt litro	333,333	333,333	333,333				



FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
NOMBRE: MARTINEZ MARCELO
CI/RUC: 1104649593



FIRMA DEL CONTADOR
NOMBRE: CAÑAR HERRERA FLOR ALBA
CI/RUC: 1102920889001

