



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 de café
ASOPROCSI del cantón Santa Isabel, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Sánchez Carchipulla, María Concepción

DIRECTORA: Arévalo Alvarado, Maricela del Carmen, Ing

CENTRO UNIVERSITARIO SANTA ISABEL-AZUAY

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Maricela del Carmen Arévalo Alvarado.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción de café ASOPROCSI del cantón Santa Isabel, 2014, realizado por Sánchez Carchipulla María Concepción, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Sánchez Carchipulla María Concepción 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 de café ASOPROCSI del cantón Santa Isabel, 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, siendo la Ing. Maricela del Carmen Arévalo Alvarado, 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 o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor Sánchez Carchipulla María Concepción
Cédula 070433619-7

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de grado a mis padres, quienes estuvieron siempre apoyándome, dándome ánimos para no decaer y seguir adelante en el cumplimiento de mis metas, porque han creído en mí y han estado presentes en todo momento brindándome su amor y ayuda.

María Concepción Sánchez Carchipulla

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza para poder cumplir con éxito esta etapa de mi vida, a cada uno de los maestros que me instruyeron durante toda mi carrera compartiendo sus sabios conocimientos en mi formación académica, al Señor Modesto Ordoñez, Gerente de ASOPROCSI, por darme todas las facilidades para la ejecución de este trabajo de investigación, a mi directora de tesis, Ingeniera Maricela Arévalo, quien ha estado apoyándome de manera incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

De manera especial agradezco a mis padres quienes han sido un ejemplo a seguir y los cuales se han esforzado mucho por brindarme su ayuda y así lograr convertirme en una mujer profesional, con capacidad de poder vencer todo obstáculo que se presente.

María Concepción Sánchez Carchipulla

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.	
1.FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	10
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	11
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	11
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	13
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	14
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	15
1.3.1 Sistemas de costeo.....	15
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.	18
1.3.3 Punto de equilibrio.	20
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	23
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.	26

CAPÍTULO II.

2.ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ASOPROCSI.....	31
2.1 Filosofía institucional.....	32
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	32
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	33
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	34
2.2.1 Estructura organizacional.....	35
2.2.2 Estructura funcional.	35
2.3 Análisis de competitividad.....	38
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.	38
2.3.2 Matriz FODA.	49
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	52
2.4.1 Estructura de costos.	53
2.4.2 Ciclo de producción.	55
2.4.3 Indicadores de producción.	59
CAPÍTULO III.	
3.PROPOSTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	64
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.....	65
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	68
3.2.1 Modelo costo volumen utilidad.....	68
3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad y su resultado	69
3.2.3 Definición de supuestos.....	72
3.3 Fijación de precios.....	73
3.4 Determinación y análisis de la utilidad	78
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
GLOSARIO.....	92
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Punto de equilibrio.....	22
Figura 2. Estructura Orgánica de la Empresa ASOPROCSI.....	36
Figura 3. Ciclo de producción.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Competencias.....	39
Tabla 2. Matriz de Evaluación de factores internos.(MEFI).....	50
Tabla 3. Matriz de Evaluación de factores externos.(MEFE).....	50
Tabla 4. Matriz FODA.....	52
Tabla 5. Costos totales año 2014.....	53
Tabla 6. Información sobre la producción mensual.....	53
Tabla 7. Margen de utilidad.....	53
Tabla 8. Costos fijos año 2014.....	54
Tabla 9. Costos variables año 2014.....	54
Tabla 10. Tiempo en que se lleva a cabo el proceso productivo mensual.....	59
Tabla 11. Margen de contribución.....	66
Tabla 12. Análisis de la rentabilidad de los productos.....	67
Tabla 13. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.....	67
Tabla 14. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.....	68
Tabla 15. Punto de equilibrio en unidades de un solo producto.....	70
Tabla 16. Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.....	71
Tabla 17. Utilidad operacional.....	79
Tabla 18. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.....	80
Tabla 19. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta.....	80
Tabla 20. Modelo CVU: cambio en el precio de venta.....	81
Tabla 21. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el precio de venta.....	82
Tabla 22. Modelo CVU: cambio con decremento en el precio de venta.....	82

Tabla 23. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable.....	83
Tabla 24. Modelo CVU: cambio en el costo variable.....	83
Tabla 25. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el costo variable.....	84
Tabla 26. Modelo CVU: cambio con decremento en el costo variable.....	84
Tabla 27. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo fijo.....	85
Tabla 28. Modelo CVU: cambio en el costo fijo.....	85
Tabla 29. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el costo fijo.....	86
Tabla 30. Modelo CVU: cambio con decremento en el costo fijo.....	87

RESUMEN

El presente proyecto se basa en la utilización de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones acertadas en el corto plazo. Mediante el planteamiento de estas estrategias administrativas se obtiene datos confiables que servirán de guía para que el administrador pueda tomar decisiones adecuadas encaminadas al buen desenvolvimiento de la organización.

Conociendo el marco teórico en el que se fundamenta científicamente el proyecto, así como basándose en los resultados del análisis situacional de la empresa e implementando las herramientas administrativas propuestas, los administradores podrán tomar decisiones correctas que eviten posibles riesgos de pérdidas en el futuro.

Los administradores son los beneficiarios directos de este estudio, debido a que les aporta con información económica-financiera, y conocer el POR QUÉ?, CÓMO? y CUÁNDO? aplicar las estrategias planteadas para la adecuada toma de decisiones.

Aportando a la empresa ASOPROCSI con una serie de planteamientos que debe aplicar, haciendo uso de las herramientas propuestas encaminarán a un mejoramiento continuo de la organización y lograr así obtener beneficios para sus socios, consiguiendo un gran rendimiento sobre un buen manejo técnico-productivo de sus recursos.

PALABRAS CLAVES: análisis, aportes, decisiones, producción, estrategias, herramientas administrativas.

ABSTRACT

This project focuses on the use of administrative tools - financial for making the right decisions in the short term. Through the approach of this administrative strategies the informative data is obtained than will guide the administrator to take appropriate decisions routed to the proper conduct of the organization.

Knowing the theoretical framework in which the project is scientifically based, as well as basing on the results of the situational analysis of the company and implementing the proposed administrative tools, the administrators will be able to make right decisions to avoid possible risks of losses in the future.

Administrators are the direct beneficiaries of this study because it provides them with economic-financial information, and know the WHY ?, HOW? and WHEN? implement the strategies proposed for proper decision making.

Contributing to the company ASOPROCSI with a number of approaches to be applied, using the tools proposed are routed to a continuous improvement of the organization and thus achieve profits for their members, achieving high performance on a good technical-productive management of their resources.

KEYWORDS: analysis, contributions, decisions, production, strategies, administrative tools.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis consiste en el análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y la aplicación en una empresa productiva de café gourmet.

Este trabajo investigativo tiene la finalidad de dar a conocer la situación económica y administrativa de la empresa en un periodo determinado, el cual luego de haber dado cumplimiento a la metodología recomendada para la elaboración de este proyecto como es la investigación en fuentes bibliográficas, método descriptivo e investigación de campo, permite obtener grandes aportes que servirá para tomar decisiones acertadas y lograr de esta manera un buen desenvolvimiento de la organización.

En el capítulo I, encontramos como primer paso el desarrollo del marco teórico con las principales nociones científicas que fundamentan el tema y proyecto, en el capítulo II se realizó un análisis situacional de la empresa tanto administrativa – económica y competitivamente, efectuando varios planteamientos que encamine a la organización a funcionar exitosamente con el grado de utilidad deseada. Así como también se determinó el análisis FODA el cual brinda una visión situacional de la empresa, se analizó los costos de producción y venta, luego se da a conocer el ciclo productivo e indicadores de producción, y como parte fundamental en el tercer capítulo consta la propuesta de las herramientas administrativas-financieras para la adecuada toma de decisiones, a su vez suma con ello el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones respectivas que ameritan el desenvolvimiento de este proyecto.

Es de gran utilidad para la empresa productora de café del cantón Santa Isabel el desarrollo del presente trabajo, debido a que le permite al gerente conocer la situación de la empresa tanto en la parte económica como administrativa y en función a los resultados obtenidos y a la información que se determinó, poder llevar a cabo de mejor manera las operaciones que se realicen y en función de estas tomar las decisiones correctas que genere excelentes resultados financieros a la organización.

El aporte que brinda este proyecto dará solución a los problemas con los que se ha venido enfrentando ASOPROCSI, debido a que no se cuenta con los conocimientos apropiados para el buen funcionamiento de la empresa en el periodo analizado y también porque no se ha conseguido hacer uso de estrategias que permitan un mejoramiento en la parte financiera.

Se logró dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos: en lo que se refiere a la examinación de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones de una empresa productiva, se realizó el diagnóstico situacional de aspectos tanto administrativos-financieros de la organización, así como también se efectuó la propuesta de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo.

El desarrollo del proyecto se logró con gran factibilidad debido a la colaboración y a las facilidades que prestó la empresa con el tema investigativo.

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

La teoría de las restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de ellas, subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan, así mismo otorga mucha importancia a la tarea de minimizar los inventarios.

Es una teoría administrativa enfocada a la optimización de los recursos escasos en la producción y a su vez mejorar tanto la producción como la venta.

Su objetivo principal es incrementar el Throughput, que es el efectivo que se genera a través de las ventas, administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación. Al incrementar el Throughput, minimizar los inventarios y disminuir los gastos de operación, los tres indicadores financieros de actuación se modifican: la utilidad neta y la tasa de rendimiento sobre la inversión se incrementan y el flujo de efectivo mejora.

Según Fox define una restricción como: “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro”(Ramírez P. , 2008, pág. 130)

El modelo de la teoría de las restricciones plantea cinco etapas necesarias para alcanzar la meta de mejorar sustancialmente las empresas:

1. Identificar las restricciones de la organización: determinación de restricciones internas y externas, donde la mezcla óptima de productos es identificada como la mezcla donde se maximiza el Throughput sujeto a las restricciones previamente determinadas.
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones: se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes, ésta es la esencia de la teoría de las restricciones, ya que se relaciona con las tareas de disminuir los gastos de operación y de minimizar los inventarios.
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso2: significa que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.

4. Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes: dirigiendo el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento del Throughput es mayor respecto a otras.
5. Volver a empezar en el punto 1.

Por otra parte “Goldrat plantea solo la utilización de Throughput (T), Inventarios (I) y Gastos de Operación (GO), para poder determinar la utilidad neta”(Ramírez P. , 2008, pág. 131)

Con la siguiente fórmula: La utilidad neta se convierte en la suma de las utilidades de cada uno de los productos que se producen y venden.

Utilidad Neta: $\sum_p (T - Go)_p$

Dónde:

p: son los diferentes productos que se venden.

Goldrat no usa ni el costo ni el margen del producto, hace énfasis en que los administradores deben concentrarse en la generación del Throughput (que sólo incluye los materiales relacionados con el producto) y en los gastos de operación considerados como un todo, así como en un buen manejo de los inventarios, todo ellos está de acuerdo con el sistema de costeo y la administración basada en actividades.

Es decir la teoría de restricciones envuelve un proceso dinámico de administración que se puede adaptar casi instantáneamente a los cambios del entorno, por tanto se recomienda utilizar simuladores donde las diferentes variables de una restricción pueda cambiar, lo cual a su vez genera una restricción que obliga a aplicar de nuevo los cinco pasos de la metodología, ya que un factor clave es la mejora continua y la asimilación de que este proceso nunca termina, y siempre es posible que aparezcan otras.

“Esta herramienta se inicia por identificar los “cuellos de botella”, representados por aquellos recursos que impiden el aumento de la producción y venta.”(Torres, 2002, pág. 16)

Por lo tanto los autores citados anteriormente coinciden en que cuando se encuentren identificados los cuellos de botella, se debe realizar las adecuaciones necesarias en el flujo de producción para aprovechar al máximo dicho recurso.

La gerencia debe trabajar dentro de las restricciones impuestas por el tamaño de la planta, los productos manufacturados, las habilidades y educación de sus trabajadores, y la naturaleza de la industria. Se puede desarrollar un número infinito de planes detallados, teóricamente perfectos, pero muchos de ellos serán inútiles a no ser que su implementación sea práctica y posible dentro de las restricciones existentes. (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 9)

1.1.2 Justo a tiempo.

El Just in Time nació en Japón debido a las innumerables pérdidas que sufría en los años 50 la industria automotriz, es decir constituye una filosofía y a su vez un sistema integrado de gestión de la producción, que permite la reducción de costos y pérdidas por mantener los altos stocks de inventarios en bodega.

Se trata de una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con éstos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenios con clientes y proveedores, así como una estricta programación de la producción. (Torres, 2002, pág. 15)

La misión de esta filosofía administrativa no solo es reducir el costo de los inventarios, sino que impulsa la mejora de todo el proceso de producción.

“Las compras justo-a-tiempo (JAT) son la compra de productos o materiales de manera que su entrega precede inmediatamente a su demanda o uso.” (Horngren, Foster, & Datar, pág. 840)

Se trata de un sistema que implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlo o un servicio, se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios, en comparación con los sistemas convencionales. Ello genera una considerable reducción de costos de mantenimiento del inventario, además de alcanzar una mejor organización para comprar, producir, vender y entregar productos. Es una excelente técnica que propicia el mejoramiento continuo.

“Otra ventaja de esta herramienta consiste en liberar muchos recursos que pueden invertirse en otras partidas, con lo que mejora la rentabilidad de la empresa.”(Ramírez P. , 2008, pág. 5)

En los últimos años, a raíz de la apertura de los mercados, los adelantos del transporte y de las telecomunicaciones han provocado una gran competencia global. Los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad; ante este panorama y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo.

Parte de dos objetivos:

1. Aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios.
2. Mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Es importante destacar que la filosofía de Jalar el Sistema, en lugar de empujar, permite administrar con mucha destreza los inventarios y aplicar la filosofía de justo a tiempo así como también permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa, una de las técnicas que permite implantar este proceso es la llamada KABAN, que consiste en una etiqueta colocada en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componentes, la misma permite a los administradores saber cuándo y cuánto comprar, cuándo y cuánto producir, y cuándo y cuánto mantener en bodega para vender.(Ramírez P. , 2008, pág. 133)

Por otra parte se “menciona que JAT son sistemas que programan los materiales de modo que lleguen exactamente en el momento en que se necesiten en el proceso de producción.”(Emery, Finnerty, & Stowe, 2000, pág. 636)

El éxito de un sistema JAT depende de varios factores:

1. Necesidades de planificación

Requiere un plan coordinado e integrado para toda la compañía, ya que vale recordar que los inventarios sirven de colchón en diferentes etapas del proceso de producción.

2. Relaciones con proveedores

Se debe trabajar estrechamente con los proveedores, porque los programas de entrega, cantidades, calidad y comunicación instantánea son ingredientes claves del sistema.

3. Costos de preparación

El proceso de fabricación se rediseña de modo que sea lo más flexible posible, reduciendo la longitud de las series de producción.

4. Otros factores de costo

Las compañías que utilizan JAT generalmente limitan el número de sus proveedores a fin de reducir sus costos.

5. Impacto sobre condiciones de crédito

Los sistemas JAT serían imposibles sin el intercambio electrónico de datos.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

En la actualidad no puede aceptarse que una empresa que se dice ser de clase mundial ignore esta cultura de calidad total.

Se “define a TQM como un conjunto de principios y prácticas cuyas ideas principales incluyen entender las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde el principio y esforzarse por una mejora continua.”(Bohlander & Snell, 2008, pág. 16)

“La administración de la calidad total, entraña crear una cultura de calidad total dedicada a mejorar continuamente el desempeño en toda tarea y actividad de la cadena de valor.”(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 362)

- Aunque la TQM (total qualitymanagement) se concentra en la producción de bienes de calidad y en satisfacer por completo las expectativas de los clientes, alcanza sus mayores éxitos cuando también se extiende a los esfuerzos de los empleados de todos los departamentos.
- Consiste en reformar la cultura corporativa y pasar a una filosofía empresarial de calidad total y mejoramiento continuo.
- La doctrina de la TQM menciona que nunca se es lo “bastante bueno” y que todos tienen la responsabilidad de participar en la mejora continua.

- Es una carrera sin término, el éxito viene de avanzar pequeños pasos cada día, un proceso que los japoneses lo denominan kaisen.
- Tarda mucho en mostrar resultados significativos; muy pocos beneficios surgen en los primeros seis meses; las ganancias de largo plazo de la TQM, si llegan, dependen en gran medida del éxito de la administración para implantar una cultura en la cual prosperen sus filosofías y prácticas.

Como conclusión podemos decir que es una herramienta administrativa de gran importancia, que utilizándola eficientemente obtendremos grandes resultados en la empresa.

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

La contabilidad administrativa hace referencia a un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, la misma que facilita las funciones de planear, controlar y tomar decisiones, al contar con variada tecnología permite lograr ventaja competitiva, permitiendo alcanzar liderazgo en costos y gran diferenciación.

Mantiene relación con las actividades de control, planeación y toma de decisiones, debido a que sin la contabilidad administrativa de por medio, existiría dificultad de desempeñar estas actividades así como también los resultados que se obtendrían serían muy pobres. En lo que se refiere a la actividad de toma de decisiones la contabilidad administrativa facilita el proceso tanto en el corto como en el largo plazo y en sus diferentes niveles de la administración.

Es importante también conocer que las nuevas tendencias que marcan los negocios exigen que la contabilidad administrativa responda a los retos que presentan las organizaciones y lograr competitividad, de tal manera que los sistemas de información administrativos brinden a los usuarios internos información relevante, útil y oportuna.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La planeación juega un papel muy significativo en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países y al implantarla se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Es de suma importancia tener en cuenta los motivos por los cuales se hace necesaria la planeación:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones 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 diferentes elementos que integran la empresa.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como:

“Presupuesto: herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo.”(Ramírez P. , 2008, pág. 16)

Modelo Costo-Volumen-Utilidad: los dos tipos de planeación la operativa y la estratégica recurren a esta herramienta que permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables costos, precios y volumen. Esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Además tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables fundamentalmente para una planeación operativa adecuada.(Ramírez P. , 2008, pág. 16)

Todo incremento en los precios o modificación de la estructura de costos como resultado de alguna decisión, implica realizar un análisis profundo de la repercusión de esas acciones en las utilidades futuras y en el flujo de efectivo.

“Análisis que se puede realizar mediante el modelo de simulación que relacione las variables relevantes y del que se pueden seleccionar las acciones que permitan llevar la empresa a su objetivo.”(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 426)

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

Actualmente ante el desarrollo de la ciencia, tecnología, los retos a afrontar ante sociedades cambiantes y la creación de nuevas entidades debido a la globalización, provoca que la función administrativa en un futuro afronte grandes desafíos, por tanto los administradores tienen la obligación de aprender maneras de dirigir sus empresas y sus empleados ser capacitados para lograr un mejoramiento de su organización.

Al existir complejidad en la administración de los recursos, lo que exige eficiencia y efectividad en la administración con el propósito de lograr un uso óptimo de insumos mediante un mejoramiento continuo, que significa eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente.

“En los grandes países desarrollados mientras más difícil es la economía más actual es el principio administrativo que expresa: “Sistema que no se controla, se degenera” (Ramírez P. , 2008, pág. 17)

Por otra parte se afirma que “la Teoría de la Administración es un conjunto de proposiciones teóricas que estudia el proceso decisorio, el tratamiento de los medios o recursos y las actividades de la empresa mediante la aplicación del proceso administrativo.”(Arias & Ordóñez, 2005, pág. 10)

Por lo tanto la contabilidad administrativa se hace necesaria para lograr un mejor control, es decir una vez que se haya culminado determinada operación se deben medir los resultados y ser comparados con un estándar fijo previamente con base a los objetivos planeados; estos estándares surgen al utilizar varias herramientas como las siguientes: costos estándar, presupuestos, establecimientos de centros de responsabilidad financiera, etc.

El control administrativo se realiza a través de los informes que genere cada área o centro de responsabilidad, donde a través de un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones se conduzca hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, donde al manifestarse alguna variación se realice la acción correctiva necesaria.

Control administrativo.-“proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados efectiva y eficientemente, en función de los objetivos planeados de la organización”.(Ramírez P. , 2008, pág. 17)

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

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

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

Según (Ramírez P. , 2010), “La contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones, para ellos se debe utilizar el Método Científico, que detalla de la siguiente manera este modelo de toma de decisiones:” (pág.17)

1. Definir el problema.
2. Identificar alternativas.
3. Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
4. Considerar factores cualitativos.
5. Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio.
6. Monitorear la alternativa seleccionada.

Es importante conocer que en los pasos 3 y 4 del modelo de toma de decisiones, deben simularse distintos escenarios y ser analizados a diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

“El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (accountability), que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo.”(Ramírez P. , 2008, pág. 18)

Al conocer que toda organización toma decisiones unas rutinarias y otras no, podemos concluir que todo se encuentra en función directa del tipo de información que se disponga, a mejor calidad de información mejor decisión se asegurará; sin embargo se debe reconocer que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos, es ahí donde el elemento humano elige la alternativa correcta, basada en experiencia profesional, conocimientos, agregado a ello la información contable.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

1.3.1 Sistemas de costeo.

“Los costos pueden ser directos o indirectos. Los costos directos son todos aquellos identificables con el producto y los costos indirectos son aquellos que aunque no son identificables con el producto son necesarios para su fabricación.”(Torres, 2002, pág. 12)

Es importante mencionar que un problema principal de los costos indirectos es que la mayoría no se consumen de manera proporcional a la producción de los artículos, o bien son costos fijos.

Los costos indirectos se clasifican en: costeo real y costeo normal.

Costeo real:

- Los tres elementos se cargan a la producción cuando se conoce su valor real.
- Ventaja: no utiliza métodos de estimación para calcular el costo.
- Desventaja: para la toma de decisiones solo se cuenta con la información de costos del periodo inmediato anterior.
- Cuando cambian constantemente variables económicas como oferta, demanda, niveles de inflación, producción y sistemas de producción, este sistema provee información solo para el cálculo de costos de ventas y valorar inventarios pero no para la toma de decisiones.
- Los costos del producto se registran solamente cuando ellos se incurren. Esta técnica es aceptada por lo general para el registro de los materiales directos y la mano de obra directa porque se los puede asociar fácilmente a las ordenes específicas (costeo por órdenes de trabajo) o a los departamentos (costeo por procesos).(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 142)

Costeo normal:

- La materia prima directa (MPD) y la mano de obra directa (MOD), se cargan directamente, y; los costos indirectos (CI) se los carga mediante una tasa de asignación y se denominan los costos indirectos aplicados.
- Ventaja: proporciona 2 de los 3 elementos del costo a valores reales complementados por un valor de costo directo cercano a la realidad.
- En los asientos de cierre se realiza el ajuste necesario para igualar el costo indirecto aplicado al costo indirecto real, reflejando dicha diferencia en el costo de ventas o en este costo y los inventarios finales de productos en proceso y terminados.
- Los costos se acumulan a medida que ellos se incurren, con una excepción: los costos indirectos de fabricación se aplican a la producción con base en producciones reales (horas, unidades) multiplicadas por la tasa predeterminada de aplicación de costos indirectos de fabricación.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 142)

Costeo estándar:

- Se originan del costeo normal y surge de la investigación de la diferencia entre lo real y lo esperado, es en sí una medida de control que se transforma en un estándar que nos ayuda a calcular los tres elementos del costo.
- “Los costos fijos de producción están más relacionados con el periodo que con el nivel de producción, por lo cual se llevan al periodo, ya que esta variación no tiene sentido; solo se usa con el método de costeo absorbente.”(Ramírez P. , 2008, pág. 214)
- La utilización del costeo estándar es adecuado cuando se trabaja en ambiente de producción estable y en donde se busca la optimización de recursos.
- Es recomendable para negocios con ciclos de vida muy largos.

Coste absorbente:(o costeo total)

- Se incluyen al costo de producción, tanto en los costos fijos como los variables.
- En síntesis lo que propone este método afirma que ambos tipos de costos contribuyeron a generar los productos y, por lo tanto, se deben incluir los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los costos variables y los fijos para reemplazar los activos en el futuro.(Ramírez P. , 2008, pág. 206)

- El costo fijo se lo reparte a la producción utilizando algún criterio de asignación. (Nro. de unidades, Nro. de horas de mano de obra directa (H.MOD), Nro. de horas máquina etc.
- “Las utilidades pueden ser cambiadas de un periodo a otro con aumento o disminuciones en los inventarios. Se aumenta la utilidad incrementando los inventarios finales y se reduce llevando a cabo la operación contraria.”(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 387)
- “Algunas veces denominado costeo completo o convencional, todos los costos indirectos de fabricación, tanto fijos como variables, se tratan como costos del producto.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 509)

Costeo variable: (o costeo directo)

- Acumula a los inventarios o al producto solo el costo variable, el costo fijo lo envía a resultados (gasto).
- “Harris y Harrison afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función de un periodo determinado, pero jamás del volumen producción.” (Ramírez P. , 2008, pág. 206)
- Ventaja: no modifica el costo unitario como consecuencia de cambios en el nivel de producción, de esta manera provee datos más útiles para la toma de decisiones.
- “Se concentra principalmente en el margen de contribución, que es el exceso de ventas sobre los costos variables.”(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 392)
- “Se usa internamente por muchas empresas a causa de que facilita el control del costo y presta por sí mismo la toma de decisiones gerenciales.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 61)
- Considera solamente los costos de los materiales, mano de obra directa y los costos de fabricación variables como costos del producto, puesto que la utilidad bajo el costeo directo se mueve en la misma dirección en que se mueve el volumen de ventas, los estados de operación pueden ser más fácilmente entendidos por la administración general; es útil en la evaluación de la ejecución y suministra información oportuna o para realizar importantes análisis de la relación costo-volumen-utilidad.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 510)
- “No está en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados y además no puede usarse para costear los inventarios en los estados financieros de uso externo.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 515)

- Desventaja: contiene información que no es deseable mostrar en los estados financieros.

Así también presenta varias ventajas: facilita la planeación, utilizando el modelo costo-volumen-utilidad, gracias al sistema de costeo directo en la presentación del estado de resultados; el análisis marginal de las líneas ayuda a evaluar opciones respecto a reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias para incrementar las ventas a través del análisis costo-beneficio, comparar costos incrementales con ingresos incrementales, etc. facilita la rápida valuación de los inventarios, al considerar solo los costos variables; ante una recesión, es una herramienta esencial para determinar estrategias que optimicen la capacidad instalada.(Ramírez P. , 2008, pág. 212)

Costeo por actividades:

- Orientada a generar información para la toma de decisiones.
- Asigna todos los recursos al objeto de costo, sin importar el origen de las cuentas. (mano de obra, materia prima, costos indirectos y también gastos de administración, gasto de ventas y gasto financiero).
- Busca la relación directa entre el consumo de recursos de cada producto u objeto de costo.
- Se recomienda para negocios que tienen productos muy distintos entre sí, con altos niveles de automatización y en donde el costo indirecto ocupa una gran proporción dentro de los elementos del costo.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

El modelo costo-volumen-utilidad, es importante cuando realicemos la planeación, lo cual nos permitirá un desarrollo óptimo de la empresa.

“El análisis de la relación costo-volumen-utilidad representa la base para establecer el presupuesto variable y por lo tanto es un instrumento útil en la planeación y el control.”
(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 495)

“El CVU (costo-volumen-utilidad) analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingreso de operación, como cambios que ocurren a nivel de producto, precios de venta, costos variables, o costos fijos.”(Horngren, Foster, & Datar, pág. 61)

“**Planeación:** se define como la formulación de objetivos por la administración de la organización como también sus programas de operación para alcanzar esos objetivos.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 6)

El objetivo principal en el caso de empresas productivas se llama utilidad, por tanto el modelo costo-volumen-utilidad ayuda a determinar las acciones que se deben emprender para cumplir el objetivo planteado, es útil para determinar cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades.

Fórmula para determinar cuántas unidades deben venderse para obtener una determinada utilidad:

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

Costos fijos: aquellos costos que permanecen constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta.

Unidad deseada: el rendimiento esperado.

Margen de contribución unitario: llamado también ganancia bruta, es el precio de venta menos los costos variables.

Costos, volúmenes y precios son tres elementos fundamentales en el proceso de planear, por tanto es importante tener la capacidad de analizar los efectos de sus variaciones sobre las utilidades, para dentro de las restricciones que se encuentra tomar las acciones necesarias para lograr maximizar las utilidades de la empresa. Así mismo en el proceso de análisis para no caer en conclusiones injustificados se debe tener presente que los datos de costo-volumen-utilidad no se puede considerar como instrumento de precisión lo que provoca limitaciones al momento de analizar.

Para poder entender las bases de este modelo debemos tener presente el enfoque de contribución que explica que las ventas han de cubrir primeramente los costos variables

(aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos.

Los costos se clasifican de acuerdo a su comportamiento en costos fijos y variables (los costos semifijos son los que tienen parte de ambos.)

Dentro de este enfoque: $\text{ventas} - \text{costos variables} = \text{margen de contribución} - \text{costos fijos} = \text{Utilidad de Operación}$

Así mismo (Ramírez P. , 2008), menciona que para que una empresa logre obtener utilidades, debe cumplir dos condiciones:

- “Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.” (pág. 160)

Es importante indicar que toda empresa surge con un propósito determinado: incrementar el patrimonio de sus accionistas y prestar un servicio a la comunidad, por tanto se debe considerar tres factores fundamentales: el precio de venta que tendrá un producto o servicio; el costo variable que tiene dicho producto o servicio así como el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir; y el volumen de unidades a vender.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Consiste en una herramienta financiera que permite a los administradores planear la utilidad a obtener, es muy importante y funciona como complemento en los métodos de evaluación de proyectos de inversión, planeación de utilidades, toma de decisiones y soluciones de problemas.

Su objetivo consiste en establecer la cantidad mínima que un proyecto debe producir de un artículo para que su venta aporte utilidades.

“El punto de equilibrio es el volumen de ventas para el cual no habría utilidad ni pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima, utilidad.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 516)

“Se trata de un punto en el que el margen de contribución total es igual al costo fijo de producir un producto o servicio. En este punto, los ingresos totales son iguales a los costos totales y las utilidades son cero.”(Emery, Finnerty, & Stowe, 2000, pág. 387)

Por otra parte se “define al Punto de Equilibrio como aquel en que los costos totales es exactamente igual a los ingresos totales.”(Fischer & Espejo, 2011, pág. 145)

Una compañía eficiente debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir sus dividendos y tomar providencias para su expansión. En lo que se refiere a la reposición de activos debe tenerse en cuenta que la depreciación contable se basa en el costo original de los artículos, mientras que la reposición a menudo ocurre en un mercado de costos más elevados. Por ello se puede hacer un ajuste de los costos fijos. En esta época inflacionaria se debe considerar la depreciación a valor de reemplazo.(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 500)

Para poder determinar el punto de equilibrio se usa tres métodos como son: el método de la ecuación, de margen de contribución, y el gráfico.

Método de Ecuación: Ingreso de operación=utilidad de operación

Ingreso de operación= ingresos-costos variables-costos fijos

Método de margen de contribución: es igual a los ingresos por ventas, menos todos los costos que varían respecto de un factor de costos relacionado con la producción.

Número de unidades en el punto de equilibrio= costos fijos/ margen de contribución por unidad

Método gráfico: se traza las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se puede calcular gráficamente o por medio de la siguiente formula:

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

PE= punto de equilibrio

CFT= total de los costos fijos

P= precio unitario

CV= costos variables

La fórmula indica que (1) el ingreso total será igual al costo total cuando hayamos vendido el número suficiente de unidades a un precio que cubra los costos unitarios variables; y (2) que la diferencia entre el precio y los costos variables, cuando se multiplica por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos.(Robbins & Coulter, 2000, pág. 283)

También se puede utilizar el análisis del punto de equilibrio en las decisiones sobre productos nuevos; en el estudio de los efectos de una expansión general (empresa que vende varios productos similares a distintos precios); en la fijación de precios; en el control de los costos, y en las decisiones referentes a programas de expansión.

“El análisis del punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad.”(Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 342)

Se apoya en el fundamento de la variabilidad de los costos-la identificación y la medición separada de los componentes fijo y variable del costo. El análisis del punto de equilibrio se aplica normalmente sobre una base de “la compañía en su conjunto”.(Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 370)

Podemos concluir que el punto de equilibrio no solo permite medir una relación entre ingresos y costos, sino que también posee otras cualidades que posibilita ser asertivos en la toma de decisiones, a más de que facilita predecir los resultados futuros de la empresa en forma anticipada, lo cual significa un soporte fundamental para la gestión de los negocios.

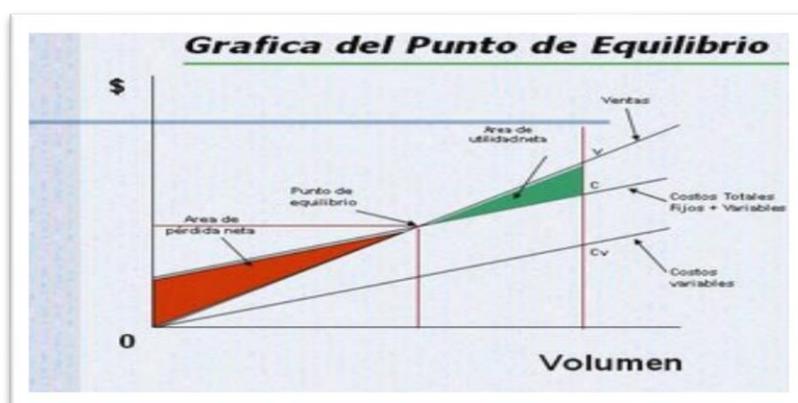


Figura 1. Punto de equilibrio

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. Clasifica los indicadores de la siguiente manera: Indicadores de liquidez; Indicadores de endeudamiento; Indicadores de actividad; Indicadores de rendimiento.(Ortiz, 2004)

Indicadores de liquidez: estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes, con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Los indicadores más comunes a utilizar son los siguientes:

- A. RAZÓN CORRIENTE:** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Fórmula: Razón Corriente = Activo Corriente/Pasivo Corriente

CAPITAL NETO DE TRABAJO: Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente.

Fórmula: Capital Neto de Trabajo (CNT)= Activo Corriente – Pasivo Corriente

- B. PRUEBA ÁCIDA:** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias.

Fórmula: Prueba Ácida= (Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corrientes

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO: Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores; el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

A. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: Este indicador establece el nivel de porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

Fórmula: Nivel de Endeudamiento= Total Pasivo con Terceros/Total Activo

B. CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO: Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

Fórmula: Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo= Pasivo Corriente /Pasivo Total con Terceros

C. COBERTURA DE INTERESES: Este indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuáles están a su vez en relación directa con su nivel de endeudamiento.

Fórmula: Cobertura de intereses= Utilidad de Operación/Intereses Pagados

D. INDICADORES DE LEVERAGE (APALANCAMIENTO): Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo.

Fórmula: Leverage Total= Pasivo Total con Terceros/Patrimonio

Leverage a Corto Plazo= Total Pasivo Corriente/Patrimonio

INDICADORES DE ACTIVIDAD: Llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

A. ROTACIÓN DE CARTERA: Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

Fórmula: Rotación de Cartera: Ventas a Crédito en el Período/ Cuentas por Cobrar Promedio

PERIODO PROMEDIO DE COBRO: Otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar.

Fórmula 1: (Cuentas por cobrar promedio x 365 días) / ventas a crédito

Fórmula 2: 365 días /número de veces que rotan las cuentas por cobrar

DESCUENTOS POR PRONTO PAGO: Las empresa, ante la necesidad de recuperar el efectivo con rapidez, pueden conceder a sus clientes descuentos por pronto pago, los cuales estimulan al cliente a efectuar sus pagos de contado o dentro de los primeros días del plazo concedido.

B. ROTACIÓN DE INVENTARIOS: Los inventarios básicos son tres:

- a. **Materias Primas:** son los materiales comprados por la compañía para ser consumidos en la producción de bienes destinados a la venta.
- b. **Productos en Proceso:** están constituidos por las materias primas a las cuales se les ha aplicado parte del proceso de producción, pero que aún deben ser sometidas a otros procesos, antes de estar disponibles para la venta. Incluyen, por lo tanto, materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.
- c. **Productos Terminados:** son los artículos completamente elaborados y listos para vender.

Fórmula: Rotación de Inventarios Totales=Costo de Ventas/Inventarios Totales Promedio

Fórmula: Rotación de Materias Primas= Costo de la materia prima utilizada/Inventario promedio de materias primas

Fórmula: Rotación de Inventarios de Productos en Proceso=Costo de Producción /Inventario Promedio de Productos en Proceso

Dentro de Rotación de Inventarios de Productos en Proceso, otra forma de analizar el problema es a través del cálculo del número de días de inventario de productos en proceso a mano, mediante las siguientes fórmulas:

Fórmula1: Días de Inventario de Productos en Proceso a Mano = (Inventario Promedio x 365 días) / Costos de Producción

Fórmula2: Días de Inventario de Productos en Proceso a Mano = 365 días/ Rotación de Productos en Proceso

Fórmula: Rotación de Productos Terminados=Costo de Ventas /Inventario Promedio

C. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Fórmula: Rotación de Activos Fijos=Ventas/Activo Fijo Bruto

D. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS OPERACIONALES

Fórmula: Rotación de Activos Operacionales=Ventas/Activos Operacionales Brutos

E. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

Fórmula: Rotación de Activos Totales= Ventas/Activos Totales Brutos

F. ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Fórmula: Rotación de Proveedores=Cuentas por Pagar Promedio x 365 días/Compras a crédito del Período

INDICADORES DE RENDIMIENTO: Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos, gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

A. MARGEN BRUTO (DE UTILIDAD)

Fórmula: Margen Bruto (de Utilidad) = Utilidad Bruta/Ventas Netas

B. MARGEN OPERACIONAL (DE UTILIDAD)

Fórmula: Margen Operacional (de Utilidad) = Utilidad Operacional/Ventas Netas

C. MARGEN NETO (DE UTILIDAD)

Fórmula: Margen Neto (de Utilidad)= Utilidad Neta/Ventas Netas

D. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

Fórmula: Rendimiento del Patrimonio= Utilidad Neta/Patrimonio

E. RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

Fórmula: Rendimiento del Activo Total=Utilidad Neta/Activo Total Bruto

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

En toda organización es parte fundamental del administrador tomar decisiones correctas, ya que las mismas influirán en el funcionamiento de la empresa, generando ya sea repercusiones positivas o negativas, sin embargo a lo largo del proceso de toma de decisiones se verá influenciado por la presencia de problemas que afectaran el

desenvolvimiento de la organización, mismas que aplicando las acciones correctivas se logrará superarlas.

“El éxito es una función que no solo depende de características personales, sino también de tomar buenas decisiones acerca del negocio que comienza”(Robbins & Coulter, 2000, pág. 220)

Las decisiones de la administración implican una selección entre cursos de acción opcionales. Los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones. Cuando los valores cuantitativos pueden asignarse a las opciones, la administración cuenta con un indicador acerca de cuál es la opción más conveniente desde el punto de vista económico.(Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 29)

DECISIÓN: Línea de acción que representa las alternativas de análisis para seleccionar la mejor opción para alcanzar los objetivos propuestos.

“Problema: discrepancia entre dos estados de cosas, el existente y el deseado.”(Robbins & Coulter, 2000, pág. 182)

La toma de decisiones es la parte más importante del proceso de planeación, los administradores deben estar conscientes de la imposibilidad de conocer la totalidad de los elementos que conforman la estructura de un problema, por lo tanto una línea de acción tomada como la mejor opción, no tiene la seguridad absoluta de ser la mejor opción, en todo caso el proceso racional que se aplica debe apegarse a un conjunto de elementos de análisis, aplicando el “principio de sinceridad de la certeza” es decir que el ámbito de la investigación tenga las características de satisfactorio en la conciencia del que asume el curso de acción entre varias alternativas.(Arias & Ordóñez, 2005, pág. 92)

CINCO PROBLEMAS COMUNES EN LA TOMA DE DECISIÓN:

1. Aceptar una orden especial.
2. Hacer o comprar.
3. Eliminar un producto.
4. Mezclar un producto o servicio; única restricción.
5. Vender o procesar más allá del costo conjunto.

1. Aceptar una orden especial.

Las fábricas producen artículos bajo su nombre o el de una cadena de tiendas, los productos que se venden a las tiendas son modificados y vendidos a precios más bajos que los se realizan bajo el nombre del fabricante.

En adición a la producción y ventas regulares a veces la firma está en posición de aceptar una orden especial para sus productos por debajo del precio normal. A corto plazo la empresa puede incrementar sus utilidades aceptando órdenes a precios que exceden sus costos diferenciales. Para una orden especial, los costos fijos usualmente no se consideran puesto que son costos futuros: se incurrirán ya sea se acepte o no la orden especial. (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 590)

Generalmente una orden especial podría aceptarse si:

- El ingreso incremental excede al costo incremental de orden especial.
- Las instalaciones poseen capacidad ociosa para usarse la orden especial y no tiene uso alternativo más útil.
- La orden especial no altera el mercado regular de la empresa.

La importancia está en los efectos que una orden especial tendrá sobre ventas futuras de la firma a precios normales, por otra parte puede existir un disgusto en los consumidores habituales por la política de la empresa y pueden suspender compras futuras si no les ofrece precios reducidos.

Costo diferencial: se compone de costos variables, a pesar que no todos los variables son siempre relevantes en una decisión.

2. Hacer o comprar:

- Cuando existe equipo, espacio y/o mano de obra ociosa, la gerencia tiene la posibilidad de escoger entre producir partes internamente o comprarles a un proveedor externo.
- Si una firma puede producir tan económicamente como el proveedor potencial, puede obtener la utilidad que un proveedor normalmente ganaría.
- Se piensa que con la producción interna una compañía puede obtener una mejor calidad del producto que la de los recibidos a través de fuentes externas.

- Tanto los estándares de cantidad y calidad del componente deben ser iguales a ambos cursos de acción alternativos.
- Costos adicionales que deben ser incluidos en la opción de compra son: transporte, recepción, seguro, y costos de pedido.
- Los costos relevantes de la alternativa de hacer, incluyen los costos de producción incrementales tales como los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación variables.
- Los costos fijos asignados son irrelevantes en la decisión de hacer comprar.
- Dos posibilidades adicionales deben considerarse en la evaluación: primero, los clientes pueden objetar la elaboración de componentes internamente y de esto resultaría una pérdida en las ventas; segundo, si la compañía produce componentes cuando solamente hay capacidad inutilizada, se corre el riesgo real de destruir las relaciones con los proveedores.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 593)

3. Eliminar un producto.

Cuantitativamente una línea de producto sería eliminada si la reducción o (ahorros) en los costos exceden a los ingresos perdidos. Los factores cualitativos incluyen el impacto de descontar el producto sobre el resto de los productos de la compañía y la habilidad del gerente para usar los recursos liberados de una forma alternativa. A menudo la eliminación de una línea de producto no causa incremento en las ventas de otro producto. Ambos elemento cuantitativos y cualitativos deben ser considerados antes de llegar a una decisión de retirar una línea de producto.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 595).

4. Mezclar un producto o servicio; única restricción.

- Si una compañía produce múltiples productos usando instalaciones independientes para cada producto, no se enfrenta a un problema de mezcla de producto.
- Un problema de mezcla de producto resulta, sin embargo, cuando se fabrican productos múltiples en una instalación común.
- El gerente tendrá que tomar una decisión de la combinación óptima de productos, para producirlos a la luz de las limitaciones de producción.
- Bajo el supuesto de que la producción y las ventas no exceden a la capacidad máxima de las instalaciones comunes, los costos fijos de venta y manufactura no son afectados por el número total de unidades de cada producto en la solución óptima. Los costos o ingresos relevantes, por lo tanto, consisten en los precios de venta por

unidad de cada producto y los costos de venta y manufactura variables por unidad de cada producto, respectivamente. Así, el margen de contribución por unidad es igual, en esencia, al ingreso relevante para cada producto.

- A fin de utilizar mejor la mezcla de producto o servicio, modelo de limitación o restricción única, los siguientes pasos son necesarios:
 1. Producir o dar servicio tanto como pueda vender el producto o servicio cuyo margen de contribución por unidad de recurso escaso sea el más alto.
 2. Si cualquier recurso escaso restante, producto o servicio tanto como pueda vender o servir, cuya contribución por unidad de recurso escaso es el segundo más alto.
 3. Repita el paso 2 tan frecuentemente como sea necesario hasta que la cantidad de recursos sido consumidos o los productos o servicios no adicionales pueden venderse. (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 597)

5. Vender o procesar más allá del costo conjunto.

- ✓ Son el resultado de un proceso de producción único que genera dos o más productos principales.
- ✓ Los productos conjuntos se encuentran frecuentemente en industrias que tiene proceso común de materias primas.
- ✓ Si existe un mercado externo para productos semielaborados, el fabricante debe decidir cuáles productos son más rentables para vender en el punto de separación y cuáles procesar adicionalmente antes de la venta.
- ✓ Los costos incurridos antes del punto de separación son irrelevantes en la determinación de procesar adicionalmente o no los productos.
- ✓ Los costos conjuntos deben ser considerados en la determinación de si se acometería inicialmente un proceso conjunto. El análisis incremental provee las bases para resolver el problema de “vender o procesar adicionalmente”. (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 599)

Punto de separación: punto donde los productos identificables emergen del proceso conjunto.

De esta manera se puede concluir que luego de analizado el problema que se presenta en la empresa, se debe aplicar el criterio adecuado para tomar la mejor decisión, aplicando las técnicas adecuadas y lograr un buen resultado.

CAPÍTULO II.
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ASOPROCSI
(ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL)

2.1 Filosofía institucional.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

A continuación se presenta la información de ASOPROCSI referente a los antecedentes institucionales:

Acuerdo Ministerial: N° 01 315 del 24 de Septiembre de 2001, otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. **MICIP.**

Representante Legal: Sr. Miguel Pando Chimbo.

Ubicación Área Geográfica:

Unidad Regional: Cuenca Alta del Río Jubones

Provincia: Azuay

Cantón: Santa Isabel

Parroquia: Santa Isabel

Comunidad: Guayara, Gualdeleg, Guabopamba, Paz de Portovelo, Huagual, Chalcalo.

Beneficiarios: Se beneficiara directamente a 50 familias productoras de las cuales 8 son JHF (Jefatura de hogar femenino) y 42 son JHM (Jefatura de hogar masculino) pertenecientes a las comunidades que se encuentran en la zona alta del cantón Santa Isabel.

Área de mercado principal: Cantones: Oña, Nabón, Girón, San Fernando, Santa Isabel, Pucará.

Estado del negocio.- La Asociación de Productores de Café de Santa Isabel - ASOPROCSI se encuentra inmersa en un proceso de comercialización de "GUAYARA, café de altura", es una organización creada el 24 de Septiembre de 2001, bajo la aprobación del MICIP, con la finalidad de mejorar su producción mediante socios propietarios de fincas cafetaleras, de las comunidades de Guayara, Gualdeleg, Guabopamba, Paz de Portovelo, Huagual, Chalcalo, unidas con el fin de comercializar su producto al mercado. Tienen una cultura de producir y se han ido tecnificando desde las plantaciones para mejorar y producir un café de mejor calidad con miras a competir en el mercado nacional e internacional.

Localización.- La empresa "GUAYARA, café de altura", se encuentra ubicada en Santa Isabel que es un cantón del sur de la provincia del Azuay, encontrándose localizado a unos

72 Km. de Cuenca, a 123 Km. de Machala y aproximadamente 300 Km. de Guayaquil. Su dirección es en la Av. Rafael Galarza y Manabí (a pocos metros del hospital cantonal). **Producto.-** El producto que ofrece actualmente la ASOPROCSI es el café tostado molido, con lo que se busca recuperar la tradición y proteger lo nuestro, producido en temperaturas que fluctúa entre 17 y 26 grados centígrados, factor determinante para la calidad final del producto, especialmente por su aporte al aroma, suavidad y acidez.

El café que la ASOPROCSI ofrece al mercado sale con la marca **GUAYARA CAFÉ DE ALTURA**, en una envoltura tr laminada y presentaciones de 1 (una) libra. La marca se encuentra en trámite de registro ante el IEPI, de la misma manera se encuentra en trámite el registro sanitario ante el Instituto Izquieta Pérez de Guayaquil, ya cuentan con el código de barras y el RUC.

Estado del desarrollo actual del negocio

En el año 2000, cafetaleros/as de Guayara emprenden el mejoramiento de la caficultura con el apoyo de Veco-Loja (Institución financiera de apoyo a procesos productivos de Bélgica), por ello consiguen un módulo para beneficio del café por vía húmeda con el cual benefician su café que lo comercializan a través de FAPECAFES (Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur). A finales del año 2001 la ASOPROCSI consigue la vida Jurídica que le otorga el MICIP. En el mes de Agosto del año 2004 se inicia la ejecución del proyecto “Industrialización Y Comercialización Colectiva Del Café De Santa Isabel” financiado por PROLOCAL, este proyecto contempla tres componentes bien definidos: 1) Instalación de una planta de industrialización de café tostado y molido; 2) Implementación de un sistema de acopio, transformación de Café y capacitación a los/as socios/as de ASOPROCSI; y, 3) La implementación del sistema de comercialización del café tostado y molido. Los dos primeros componentes se han cumplido en su totalidad, mientras que el tercer componente o sea el proceso de comercialización solo se ha cumplido en un 30% ,no se ha dado mucho impulso porque ha faltado el registro sanitario y el registro de la marca.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

La visión de una empresa retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa “ hacia dónde vamos”; mientras que, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales “ quiénes somos”, “ qué hacemos” y “por qué estamos aquí”; los objetivos son metas de desempeño de una organización ; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

A continuación la empresa ASOPROCSI ha definido dichos conceptos como sigue:

Misión: Recuperar y mantener la selectividad tradicional del café de altura en el habitante de la cuenca del Jubones y así como también lograr que se paguen precios justos al productor sin la presencia de intermediarios.

Visión: “Ser una empresa de café, capaz de conectar a mercados potenciales una producción constante y comprometida con calidad y permanencia.”

Objetivo: Posicionar a “GUAYARA, café de altura” en la región de la Cuenca Alta del Jubones, proyectando una imagen empresarial de calidad, calidez y eficiencia.

2.2 Estructura administrativa y funcional.

La estructura administrativa y funcional de la empresa u organizaciones tiene como finalidad asegurar que sea compatible con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Además de tener en cuenta las habilidades se debe tener en cuenta otros atributos tales como personalidad, predisposición y valores que se ajusten al ambiente estructural de la misma.

“Para alcanzar las metas descritas en el presupuesto maestro, una organización debe coordinar los esfuerzos de todos sus empleados; desde el alto ejecutivo, pasar por todos los niveles de administración, hasta llegar a cada obrero supervisado.”(Horngren, Foster, & Datar, pág. 202)

“Mediante la creación de una organización coherente. La compañía es capaz de coordinar las actividades de muchos departamentos y subdivisiones, dirigidos por individuos a quienes se les ha asignado grados variables de autoridad y responsabilidad.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 5)

“**Organigrama:** es un diagrama de la jerarquía de la empresa y muestra claramente el flujo de autoridad.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 5)

2.2.1 Estructura organizacional.

Se refiere al marco referencial (diseño) para la división y coordinación de actividades del personal de la empresa, su diseño debe suscitar la estabilidad de la organización ante amenazas y oportunidades que se presenten.

“La estructura organizacional de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa.”(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 342)

“Estructura de organización es la forma que adopta la empresa para llevar a cabo sus funciones.”(Catacora, 1997, pág. 59)

Por otra parte “la estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización.”(Robbins & Coulter, 2000, pág. 367)

2.2.2 Estructura funcional.

Fundamentado en el principio de especialización propuesto por F.W.Taylor, se caracteriza por dar prioridad a las destrezas y habilidades que poseen los trabajadores, incremento de rendimientos técnicos, se realiza la eliminación de la unidad de mando en la base operativa, debido a que cada trabajador dependerá de las tareas específicas de cada supervisor funcional.

En el enfoque funcional, la compañía se organiza según las funciones principales como producción. Mercadeo, personal y finanzas. Por lo general, el control está centralizado en la oficina del vicepresidente. Los empleados de producción informan hacia arriba, desde el nivel de operación más bajo hasta el vicepresidente. La desventaja consiste en que las decisiones claves deben tomarse hacia arriba, lo que generalmente toma un largo proceso.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 724)

“Una estructura funcional se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general y un pequeño personal corporativo.”(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 343)

Por lo expuesto la Empresa ASOPROCSI en Asamblea General Extraordinaria de fecha 13 de junio de 2014, se integra el Consejo Directivo por los siguientes socios, según consta en Acuerdo No. 14368 del Ministerio de Industrias y Productividad. **Ver Anexo Nro. 1**

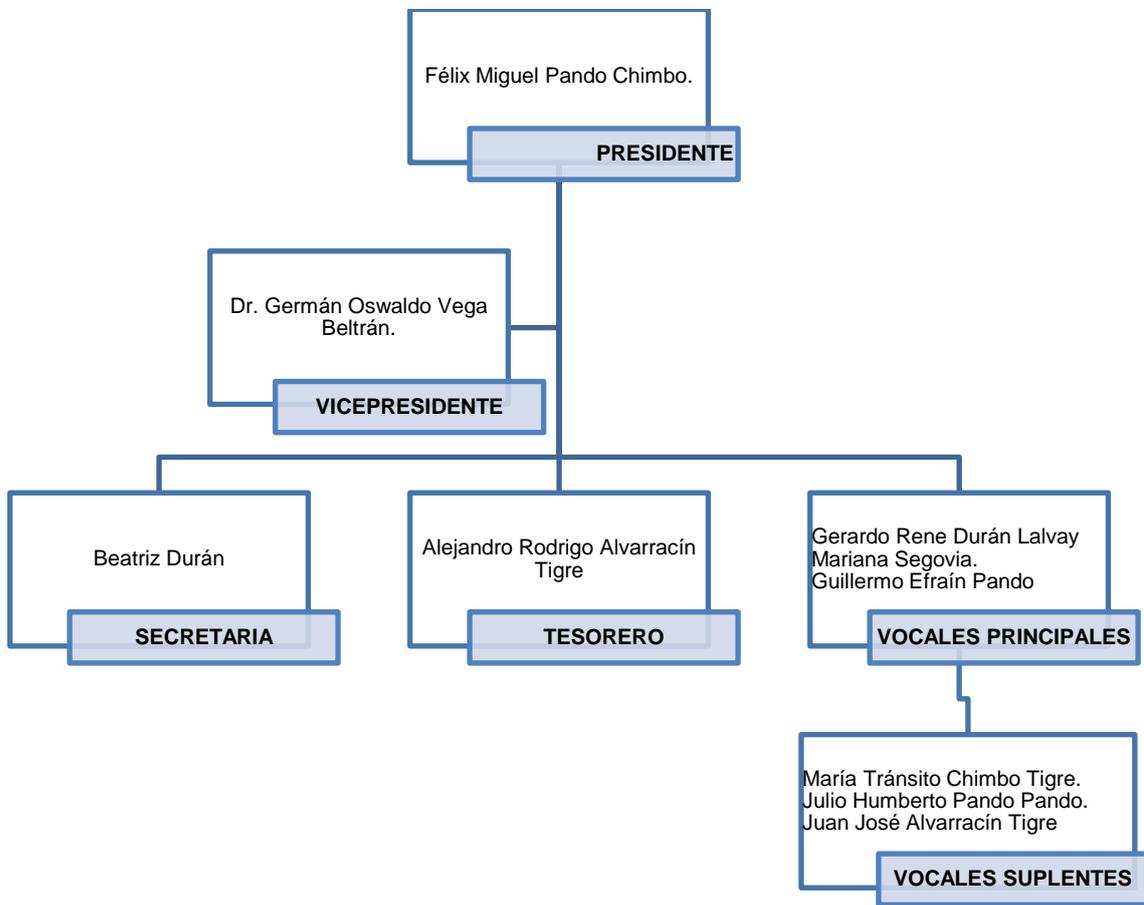


Figura 2. Estructura orgánica de la empresa ASOPROCSI

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

NOTA: No tiene un reglamento interno y están gestionando la elaboración de un nuevo organigrama funcional mediante el abogado Dr. German Vega Beltrán desde hace 2 años pero no se confirma aún ninguna respuesta.

Según Acuerdo Ministerial: N° 01 315 del 24 de Septiembre de 2001, otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. **MICIP. Ver Anexo Nro. 2**

Art. 23. Son atribuciones y obligaciones del Consejo Directivo:

- a) Planificar y coordinar mes a mes las actividades de la organización, y evaluar los trabajos verificados en nombre de la misma.
- b) Defender irrestrictamente los intereses de la organización, sus bienes y recursos.
- c) Buscar los mecanismos más adecuados para mantener informados a los socios sobre la marcha de ASOPROCSI.
- d) Poner en práctica las normas establecidas en los presentes estatutos y en los reglamentos internos.

Art. 24. Son funciones del Presidente:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicial a la ASOPROCSI.
- b) Convocar y coordinar las asambleas generales y las reuniones de la directiva.
- c) Informar a la asamblea sobre los actos verificados em nombre de la asociación.
- d) Junto al tesorero abrir cuentas en bancos o cooperativas en nombre de la asociación.
- e) Las demás señaladas en el reglamento interno.

Art. 25. Son responsabilidades del Vicepresidente:

- a) Reemplazar al Presidente, en todas sus responsabilidades, en ausencia de éste.
- b) Cuidar de la disciplina de los socios en las asambleas o actividades convocadas por la asociación.
- c) Las demás señaladas en el reglamento interno.

Art. 26. Son atribuciones del Tesorero:

- a) Cobrar disciplinadamente las cuotas, contribuciones especiales o multas acordadas en la organización.
- b) Junto al Presidente abrir las cuentas bancarias.
- c) Mantener al día los cuadernos de contabilidad.

- d) Informar en las reuniones de la directiva y en las asambleas generales sobre la marcha económica de la asociación.
- e) Elaborar un balance anual, al final de sus funciones, el mismo que debe ser aprobado por la asamblea general.

Art. 27. Al Secretario le corresponde:

- a) Junto al Presidente realizar las convocatorias a las asambleas generales, así como a las reuniones de la directiva.
- b) Llevar de manera ordenada el libro de actas de la asociación.
- c) Llevar ordenadamente la correspondencia y archivo de la organización.

Art. 28. Las vocales tienen por responsabilidad:

- a) Participar en las comisiones que se establezcan por acuerdo de la asamblea o la directiva.
- b) Apoyar a los demás miembros de la directiva en actividades tales como convocatorias, control en el cumplimiento de mingas y otras actividades, etc.

2.3 Análisis de competitividad.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Se realiza un análisis de competitividad en base al modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis externo de la organización se orienta a la investigación de los factores del medio ambiente actual y futuro para determinar las fortalezas y oportunidades del entorno, habrá que analizar las condiciones económicas generales, proyecciones de la industria, cambios tecnológicos, así mismo es necesario conocer los factores que afectan a la empresa, tales como cambios de los gustos y preferencias del consumidor, cambios en la legislación, en el comportamiento de la sociedad, etc.(Arias & Ordóñez, 2005, pág. 29)

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esa ventaja.(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 5)

Tabla 1. Matriz de Competencias.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	ASOPROCSI			CAFÉ SIN MARCA (PEQUEÑOS PRODUCTORES S/N)		CAFÉ DE EMPAQUE (VARIAS MARCAS): TIENDA DE ABARROTES	
	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERADO	CALIFIC.	PESO PONDERADO	CALIFIC.	PESO PONDERADO
PARTICIPACIÓN EN MERCADOS	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
UBICACIÓN	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
CALIDAD DE PRODUCTO	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
PUBLICIDAD	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,35	4	1,4	1	0,35	3	1,05
PRECIOS	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
TECNOLOGÍA	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
TOTAL	1	21	3,45	11	1,55	21	2,95

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Esta matriz permite obtener información primordial sobre la competencia establecida, la escala de puntaje para determinar la calificación se estableció de la siguiente manera:

1=pobre

2=promedio

3=por encima del promedio

4=superior

Se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo para el éxito de la organización en la industria, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Las puntuaciones del peso ponderado total son las siguientes:

De 1.0 a 1.99 representa una posición débil.

De 2.0 a 2.99 representa un valor promedio.

De 3.0 a 4.0 representa una posición fuerte.

Como se puede observar al analizar a ASOPROCSI con sus competidores más próximos, hemos obtenido los siguientes resultados.

ASOPROCSI, se ubica en primer lugar con un peso ponderado total de la organización de 3.45 considerado una posición fuerte.

CAFÉ DE EMPAQUE (VARIAS MARCAS): TIENDA DE ABARROTES, se ubica en segundo lugar con un peso ponderado total de 2.95 considerado una posición sobre el valor promedio, pese a que está cercana a alcanzar una posición mayor.

CAFÉ SIN MARCA (PEQUEÑOS PRODUCTORES S/N, se ubica en tercer lugar con un peso ponderado total de 1.55 considerado una posición débil, debido a que no cuenta con precios bajos, su ubicación no es la apropiada, mantiene una baja publicidad, poseen poca tecnología y la atención al cliente no es la adecuada.

Al finalizar la comparación podemos identificar que tanto ASOPROCSI como el CAFÉ DE EMPAQUE (VARIAS MARCAS), poseen mayores fortalezas que debilidades al mantener un puntaje mayor a 2.5 y que trabajan sobre el factor de éxito “atención al cliente”, es así que ASOPROCSI deberá hacer uso de estrategias claves que le permitan superar a la competencia así como también ir mejorando en los factores de menor puntaje.

1. Rivalidad entre los vendedores competidores:

“Una empresa sin rival en una situación determinada puede fijar precios más elevados.”(Hornngren, Foster, & Datar, pág. 428)

Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales.(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 54)

Según Porter, “la rivalidad entre los competidores de una industria permite manipular su posición competitiva. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.”(Cohen & Asín, 2009, pág. 35)

El café Guayara es cultivado y comercializado por ASOPROCSI, provincia del Azuay, Ecuador, siguiendo las exigencias y normas de calidad de una agricultura natural, es cultivado a una altura de 1.200 msnm, donde gracias a una tradición cafetalera de más de 100 años y a las privilegiadas condiciones climáticas de la zona se cosecha uno de los

mejores cafés de altura. Se procesa artesanalmente, sumado a un aroma y sabor únicos, permite ofrecer un café muy apetecido.

En la zona de análisis donde se encuentra la Empresa Productora de café de Santa Isabel no se identificó ninguna otra empresa dedicada a la venta de café de altura, lo que se constituye en una gran ventaja, ya que no posee rival en lo que se refiere a la venta de café gourmet (café especial).

La Empresa Productora de Café de Santa Isabel presenta un tamaño de mercado donde analizando la demanda se parte de un análisis de comportamiento del consumidor de la zona, del total de la población encuestada el 82% de la población si consume café tostado y molido por las principales razones como el gusto, la costumbre y el sabor. Por otro lado, la clase media es la que mayormente consume café en una cantidad de 0.71 libras/mes/familia, y que todos los miembros de la familia, con el 50% son quienes consumen en mayor cantidad, seguidos por los adultos y mayores. (ASOPROCSI, 2014)

Es importante mencionar que en la zona los cafés más conocidos y consumidos son el café sin marca. Cabe señalar que dentro del sin marca existen consumidores que manifiestan no fijarse en el nombre del café ni en la funda, toman mayor interés en el café molido y no el de empaque.

La compra de este tipo de productos la realizan principalmente en tiendas y supermercados, sin embargo, un alto porcentaje de la población realiza sus compras en las ferias.

La presentación del producto en un 90% de los distintos mercados del sur del país se da en fundas de papel, es por ello que se ha trabajado en envolturas trilaminadas, como parte del proceso de mejorar y competir.

En lo que se refiere a la oferta: La materia prima (el café seco pilado) los socios y no socios entregan el café en la oficina, en volúmenes de una arroba, dos arrobas y a veces un quintal, a precios que fluctúa en el mercado, en la actualidad están pagando a razón de \$2.00 la libra de café pilado seco.

Aunque a pesar que no pose rivalidad en el nivel de proceso del café, presenta algunas limitaciones como son las siguientes:

- No existe desarrollado un mercado de consumo de café y sus derivados, lo cual dificulta la comercialización adecuada dentro de la Asociación, la misma que se ha conformado y se ha ido fortaleciendo, pero necesita emprender un proceso de

acompañamiento para el mejoramiento de la cadena productiva del café en el cantón Santa Isabel.

- La parte productiva está bien deteriorada (la mayoría de las plantaciones son viejas que pasan de los 30 años) por lo que las producciones son relativamente bajas están de 5 a 6 quintales/hectárea).
- No cuentan con un gerente de ventas que labore con responsabilidades expresas sobre apertura de mercados para el producto. (ASOPROCSI, 2014)

El café que se encuentra en los Supermercados de las ciudades del Ecuador, en su mayor parte proviene de empresas de café instantáneo, de café tostado de Colombia, y de empresas que hay en el país. En el Ecuador se ha observado que la comercialización de café molido no la realizan los pequeños productores sino los intermediarios quienes ya conocen la cadena del café, esto se podrá cambiar si se mejora la comercialización asociativa y se debería plantear marcas regionales nacionales para defender su propiedad intelectual y procedencia, defender lo nuestro un café de calidad que no solo este en los stands de los supermercados del país y más bien proyectarse a un mercado internacional.

Actualmente los únicos que tienen un mercado local relativamente interesante son lo de la zona de Loja, Guayas, Manabí, el Oriente, y pocos productores de estas zonas han mejorado su precio debido a varios factores entre los más relevantes se puede decir el certificar sus plantaciones y vender su producto a mercados especiales o justos, solidarios en Europa, EEUU. En estos últimos años se dice que es relativamente interesante porque es un mercado que está en aumento. Sería importante que la ASOPROCSI considere realizar una alianza estratégica con la Federación de Cafetaleros del Sur FAPECAFES, para mejorar precios y poder exportar y comercializar de manera asociativa su producto a otros países.

Por tanto se puede concluir que la rivalidad es débil ya que la demanda del café que produce ASOPROCSI crece rápidamente, ofrece productos de buena calidad que permite diferenciarse del resto, sus costos fijos y de almacenamiento son bajos, y por si se pretendiese cambiar de marca se incurriría en costos altos para el consumidor.

“Según diario el expreso de fecha octubre del 2014, el presidente de Anecafé (Asociación nacional de exportadores del café), insiste en que el cultivo de café debería fomentarse más. Para ello, hace falta más ayuda gubernamental, según dice subsidios a la agricultura.”

La cifra \$13.7 millones exportó Ecuador en café entre enero-agosto. Un 25% menos que en 2013.

Analizando la competencia se pretende llegar con el producto (Cuenca Alta del Río Jubones-CARJ), la competencia principal de café tostado molido es el café sin marca, por lo que se trabajará resaltando la calidad que “Guayara, café de altura”, como control de calidad, marca, presentación, etc. representa.

Existe un sector del mercado urbano, en donde encontramos café instantáneo y es apetecido según las entrevistas realizadas en las tiendas por los consumidores intermedios, sin embargo, aún existe un gran sector del mercado que prefiere el café tostado y molido, especialmente de consumidores que saben reconocer la calidad cuando lo beben, pues su aroma, sabor y frescura son inigualables ante cualquier otra bebida existente.

Lo que se pretende con “Guayara, café de altura” es rescatar la tradición y la calidad que solo lo da su aroma y frescura que se obtiene del café tostado y molido y mucho más considerando ser un café cultivado en la altura de esta reconocida zona del país, el Valle de Yunguilla. Por otro lado esto será posible lograr a través de programas de concientización ciudadana, programas de desarrollo rural y experiencias exitosas en otras zonas del país.

2. Nuevas empresas potenciales:

“En la medida en que un negocio sea fácil de copiar o imitar, ya sea con poco esfuerzo innovador o con baja inversión económica, será más vulnerable al ataque de nuevos inversionistas.”(Cohen & Asín, 2009, pág. 36)

Por otra parte el medio de comunicación Diario el Expreso de fecha 08 de noviembre del 2014, menciona: "**Vamos a reemplazar el café que importa la industria**"

El viceministro, Luis Valverde, ha tomado en sus manos un plan que está en marcha y que busca la propagación de nuevos clones en áreas con plantas viejas o en nuevas zonas.

Este año visitó varias áreas tanto de propagación (viveros), como de sitios de potencial crecimiento de la caficultura. El objetivo: evitar la salida de divisas y que la industria compre la producción local.

¿El mecanismo de ayuda del Gobierno solo implica la entrega de la planta?

Estamos enfocados en asociaciones, porque buscamos acción colectiva, asociatividad. Si los gremios no están registrados hacemos todo el proceso para que lo hagan. Luego se establecen viveros para desarrollar la semilla. Con esto básicamente vamos a sustituir las

importaciones, es decir, evitamos la fuga de dinero en compra de café para la industria. El trámite es sencillo. No hay límite, las asociaciones solo tienen que venir. Lo que buscamos es asociarlas para que entren. Una vez que presentan los documentos en el Magap viene el análisis de si son legales, pero si no lo son tenemos un equipo de abogados que trabajan todo el tiempo para ayudarlas y que entren.

Ecuador importa alrededor de 700 mil sacos de 60 kilos de café robusta en grano, en especial de Vietnam. Este es transformado en soluble o polvo y luego se lo reexporta a Europa y Estados Unidos.

¿El mismo modelo para el arábigo?

- En ciertas zonas también estamos desarrollando arábigos, que es otro tipo de café. Es el mismo modelo. Vamos a producir arábigo para exportarlo en grano.

Como se puede ver el gobierno actual está poniendo en marcha un plan que permitirá desarrollar el potencial crecimiento de la caficultura, lo que implica gran amenaza de nuevos participantes en el mercado, debido a que el plan orientado a fomentar el desarrollo de empresas productoras de café existentes y así como también incluir al mercado nuevas empresas.

Por tanto la barrera de entrada con este sistema son bajas, ASOPROCSI se ve amenazada por la entrada de nuevos competidores ya que no pueden oponerse al ingreso de los que están por venir siendo un plan implementado por el Gobierno con el afán de reducir la importación de café.

Es importante mencionar que como se va a extender en todo el país la ayuda gubernamental a los cafetaleros existe un gran número de interesados en entrar al mercado.

Por otra parte aunque ASOPROCSI busca ampliar su mercado tratando de entrar en áreas geográficas en donde no tienen presencia, posee una limitación en cuanto a comercialización.

La ASOPROCSI, espera desarrollar los mercados locales, como prioridad la Cuenca alta del Río Jubones, aprovechando las alianzas encontradas durante el trabajo con PROLOCAL. Una vez cubierto el mercado local se avanzaría al provincial y regional con un producto de calidad (competitivo), que le permita procesar (café tostado y molido) y comercializar todo el café que produzcan sus asociados. Esta perspectiva es posible ya que el café de Guayara tiene una ventaja comparativa de calidad (aroma y sabor) en el mercado de Cuenca. Por lo

tanto su perspectiva a mediano y largo plazo es lograr el control de la mayor parte de la cadena productiva del café.

Otra iniciativa que tiene en mente la ASOPROCSI, es lograr un financiamiento en base a un nuevo proyecto para mejorar la fase productiva ya que al momento se encuentra bien deteriorada, eso les dará la posibilidad de incrementar la producción por unidad de superficie (12 quintales/Ha), aprovechar la oportunidad de los mercados alcanzados, para lograr la venta de mayores volúmenes y consecuentemente dar sostenibilidad a la Empresa Guayara, café de Altura.

3. Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos:

Los productos o servicios sustitutos desplazan a otros, sin ser exactamente iguales, pero ofrecen al consumidor un producto o servicio equivalente. La sustitución puede ser temporal y durante cierto tiempo presionará a una industria determinada a bajar sus precios o incrementar su calidad.(Cohen & Asín, 2009, pág. 37)

Como se indicó anteriormente en el Cantón Santa Isabel los cafés más conocidos y consumidos son el café sin marca. Cabe señalar que dentro de estos existen consumidores que manifestaban no fijarse en el nombre del café ni en la funda, les importaba en otras palabras el café molido y no el empaque.

La compra de este tipo de productos la realizan principalmente en tiendas y supermercados, sin embargo, un alto porcentaje de la población realiza sus compras en las ferias.

Analizando el canal de comercialización de la Empresa Productora de Café de Santa Isabel, se puede manifestar que la principal vía de comercio es por medio de tostar y vender directamente al consumidor final, y en segundo orden se encuentra la venta de los detallistas, que se los ubica a los supermercados, micromercados, tiendas de barrio, por lo tanto es canal más importante es el de Productor-Tostador-Consumidor final y en segundo orden Productor-Tostador-Detallista-Consumidor final.

Por tanto las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son mayores ya que las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de industria analizada por falta de comercialización; es por esa razón que las ganancias de los productores de los sustitutos están en alza. ; Por otra parte los productos sustitutos están más disponibles en mayor volumen en las ferias así como en las tiendas, e incluso sus precios son menores al café guayara a pesar que la calidad no es siempre la mejor, de esta manera los consumidores

incurren en costos bajos al reemplazar el producto; aunque es bueno reconocer que la mejor calidad de café es el que ofrece la empresa productora de café de Santa Isabel ASOPROCSI.

“Un aumento en precio puede ocasionar que un cliente elija un producto sustituto que se ajusta a las especificaciones deseadas en forma más efectiva en costos.”(Horngren, Foster, & Datar, pág. 428)

4. Proveedores:

“Los proveedores compiten para lograr mejores condiciones de venta con sus clientes, tales como precios, servicio y calidad. De esta manera las políticas de venta y crédito de los proveedores inciden de manera directa dentro del marco de la competitividad de una industria.”(Cohen & Asín, 2009, pág. 37)

La empresa productora de café de Santa Isabel no maneja un poder de negociación eficiente como para poder influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor.

La propia organización se encarga de seguir un ciclo productivo desde la compra de la semilla del café hasta la cosecha, en la actualidad el ciclo productivo empezó desde el 11 de septiembre del presente año el cual durará hasta el mes de febrero del 2015.

Por otra parte la empresa se encarga también de comprar materia prima a los socios que integran la misma, por el valor de \$2.00 la libra, ahorrando ciertos gastos.

El poder de negociación del proveedor es más débil debido a que existe ya disponibilidad de materia prima en la propia empresa que lo produce; existen también ofrecimiento de proveedores ajenos a la empresa incluso con mayor abundancia de productos y poder de negociación de precios bajos, si es que en algún momento se presenta la necesidad de recurrir a otros proveedores los costos por cambiar de proveedores serían bajos, aunque existe disponibilidad de producto sustituto que incurriría en costo bajo no ofrece la misma calidad que requiere ASOPROCSI para poder producir la calidad de café gourmet que ofrece al consumidor, el poder de negociación del proveedor presenta debilidad ya que las compras que se realizan hacia los socios constituyen un alto porcentaje de sus ventas totales, otra razón es debido a la existencia de gran número de proveedores que no logran abarcar gran cantidad del mercado, es necesario volver a nombrar que como la propia empresa produce la materia prima manufacturando por sí mismo lo que necesitan lo que

hace que el papel de los proveedores se vea afectado en gran proporción y con un costo menor al producir ellos mismos.

5. Compradores:

“Los clientes son quienes presionan los precios a la baja, demandan servicios o productos diferenciados o de mayor calidad y, en general, influyen en los productos a través de sus gustos y preferencias.”(Cohen & Asín, 2009, pág. 37)

En este enfoque, las actividades deben orientarse hacia el consumidor para satisfacer de modo efectivo sus exigencias, pues el proceso de generación de un producto no termina hasta que las necesidades del cliente se satisfagan por completo, lo que ocurre después de realizada la venta.

El análisis del consumidor da cuenta de un alto grado de interés por el consumo de productos orgánicos, que en el estudio representa el 95% de la población encuestada; porcentaje en el cual pesa apenas con un 3% más la mayor intención por parte de las mujeres. (ASOPROCSI, 2014)

Al consumidor final, le gustaría que fuera el café de la siguiente manera:

- ❖ Olor o aroma, sea fuerte o bastante aromático
- ❖ Color o tueste, sea café oscuro pero no quemado
- ❖ Acidez, sea suave.
- ❖ Cuerpo, sea espeso o bastante rendidor.

En cuanto a la presentación, les gustaría:

- ❖ Peso, que venga en libra y media libra.
- ❖ Empaque, que se mantenga en funda plástica, pero resistentes.
- ❖ Etiqueta, que sea grande y llamativa.
- ❖ Fecha de vencimiento y caducidad, que sea bien clara.
- ❖ Registro sanitario, que si mantenga esta licencia sanitaria

La gran mayoría de los consumidores lo consumen al café sólo, y en segunda instancia mezclado con leche.

Lo compran principalmente en:

- 1) Los tostadores-vendedores (mercados, ferias); y,

2) En las tiendas

De lo indicado, existe una demanda en el mercado que supera la actual producción de la ASOPROCSI, por lo que tienen dos alternativas:

- 1.- Asociarse a FAPECAFES para comprar producto; y,
- 2.- Mejorar sus sistemas productivos o cafetales.

Lógicamente esto está condicionado a que el producto deba contener:

1. Presentación de la funda de empaque
2. Código de barra
3. Registro sanitario
4. Precio
5. Marca
6. Constancia del producto
7. Calidad
8. Nombre del representante para negociación
9. Número de cuenta para transacciones.

Se puede determinar que el poder de negociación de los compradores es mayor debido a que ejercen fuertes presiones competitivas y si se tratase de cambiar a consumir productos sustitutos los costos serían bajos, al existir sensibilidad al precio por parte del consumidor limita al vendedor ofrecer precios altos, por otra parte al existir grandes grupos de consumidores de las principales ciudades del país como son Quito y Cuenca provoca limitación de utilidades a la empresa, al restringir la capacidad de poder elevar el precio del productor sin perder ingresos. Sin embargo cuando se trata de un consumidor individual no provoca mayor impacto en las utilidades de la empresa, es decir los compradores grandes tienen mayor poder, como existe mayor demanda de café en el mercado cantonal la empresa productora se encuentra en la acción de conceder lo que pide el consumidor.

Por otra parte cuando los consumidores tiene mayor información sobre el producto ya sea en calidad, precios y costos del vendedor, poseen mayor poder de negociar convirtiéndose en una desventaja para el empresa productora ya que pueden realizar comparaciones de precios de productos sustitutos y las características del producto que se ofrece entre los

diversos oferentes. Otro punto importante analizado es que a pesar que la demanda a nivel cantonal es grande y aunque los precios de varios proveedores de ferias sean bajos no existe competitividad a nivel de calidad de producto debido a que ASOPROCSI es la única empresa que produce café gourmet especial con excelente calidad que le permite una ventaja de diferenciación a nivel de oferta.

Como mencionábamos en el punto de amenaza de entrada de nuevas empresas potenciales al mercado, siendo ahí que si el plan de gobierno llega a ejecutarse a nivel nacional sucedería que los consumidores tendrán la capacidad de poder incursionar en el negocio de los vendedores lo que representa una gran amenaza.

En lo que respecta a consumidores intermedios (Hoteles, Hostales, Restaurantes y fondas, cafeterías y fuentes de sodas e Instituciones): según ASOPROCSI, (2014) el 5% de la población manifiesta no consumir café tostado y molido, no les resulta por: ser muy caro y por el contrario prefieren consumir café soluble, de esto podemos deducir que cuando de consumidores intermediarios se habla se logra ejercer una presión competitiva moderada cuando la mayor parte de ingresos proviene de ellos pero en este caso apenas equivale a un mínimo porcentaje de demanda.

“Un aumento en el precio puede hacer que un cliente rechace el producto de la compañía y escoja uno de un competidor.”(Horngren, Foster, & Datar, pág. 428)

2.3.2 Matriz FODA.

“El análisis FODA como una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.”(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración Estratégica, 2012, pág. 101)

Según koontz & Weihrich, (1994) es “una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comprensión de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.”

“También se lo define como la comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para propósitos de formulación estratégica.”(Bohlander & Snell, 2008, pág. 67)

En base a las matrices de evaluación MEFI y MEFE, se desarrolló el FODA de la empresa ASOPROCSI, como se muestra a continuación:

Tabla 2. Matriz de Evaluación de factores internos.(MEFI)

FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
PARTICIPACIÓN ACTIVA DE PRODUCTORES: MEJORAMIENTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	0,05	4	0,2
INCENTIVACIÓN A SUS SOCIOS: MEJOR DESARROLLO	0,05	4	0,2
ASISTENCIA TÉCNICA: AVANCE DE LA PRODUCCIÓN	0,3	3	0,9
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	0,15	3	0,45
TOTAL FORTALEZAS			1,75
DEBILIDADES			
CARENCIA DE PROFESIONAL TÉCNICO	0,3	2	0,6
FALTA DE RECURSOS PARA ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA MODERNA	0,15	2	0,3
TOTAL DEBILIDADES			0,9
TOTAL	1	18	2,65

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de factores externos.(MEFE)

FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	0,1	3	0,3
BENEFICIOS PARA SUS ASOCIADOS	0,3	4	1,2
DESARROLLO DE MERCADOS LOCALES MEDIANTE ALIANZAS	0,05	3	0,15
CALIDAD DE PRODUCTO	0,11	4	0,44
MATERIA PRIMA ADQUIRIDAD DE SUS SOCIOS	0,06	4	0,24
FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS PARA FASE PRODUCTIVA	0,1	3	0,3
PROMOCIÓN DEL PRODUCTO	0,08	3	0,24
TOTAL OPORTUNIDADES			2,87
AMENAZAS			
AMPLIACIÓN DE MERCADO DE SERVICIO: ZONA DE LIBRE COMERCIO	0,05	2	0,1
CULTURA TRADICIONAL DE LOS AGRICULTORES	0,03	2	0,06
INESTABILIDAD ECONÓMICA Y POLÍTICA	0,1	2	0,2
IMPORTACIONES	0,02	2	0,04
TOTAL AMENAZAS			0,4
TOTAL	1	32	3,27

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

La escala de puntaje para determinar la calificación en las dos matrices se estableció de la siguiente manera:

1=debilidad/amenaza grave

2=debilidad/amenaza menor

3=fortaleza/oportunidad menor

4=fortaleza/oportunidad importante

Se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Las puntuaciones del peso ponderado total son las siguientes:

De 1.0 a 1.99 representa una posición débil.

De 2.0 a 2.99 representa un valor promedio.

De 3.0 a 4.0 representa una posición fuerte.

Como se puede observar al analizar las dos matrices que se presentan de la empresa ASOPROCSI, hemos obtenido los siguientes resultados.

La suma total de la matriz MEFI es de 2.65, que se encuentra arriba del promedio 2.5, cabe mencionar que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, en el cual se puede determinar que las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables, con un peso ponderado total de 1.75, contra un 0.90 de las debilidades.

El total ponderado de la matriz MEFE es de 3.27, lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición fuerte, que le permite aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, como resultado de la evaluación tenemos que el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.87 contra un 0.4 de las amenazas, lo cual establece que el ambiente externo es favorable para la organización.

De esta manera mediante la evaluación tanto de los factores internos y externos de la empresa ASOPROCSI, se elaboró la matriz FODA, como se muestra a continuación:

Tabla 4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Participación activa de los productores de la cadena del café de Santa Isabel en acciones concretas de mejorar la producción y comercialización de su producto: el café.	Carencia de profesionales técnicos locales expertos en el tema
Elevación de la autoestima de sus asociados/as por la dinámica emprendida de desarrollo del cantón Santa Isabel.	Falta de recursos que imposibilita la compra de maquinaria nueva, así como la contratación de personal idóneo que permita la apertura de mercados para el producto.
Asistencia técnica recibida en producción orgánica, el procesamiento del café, control de calidad y la comercialización.	
Protección del medio ambiente.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El café considerado como producto de consumo masivo (a nivel mundial es considerado la 2ª bebida consumida después del agua).	Tratado de Libre Comercio
Mejorar los ingresos de las familias campesinas.	La cultura tradicional de los agricultores
Desarrollar los mercados locales encontrados en la Cuenca alta del Río Jubones, aprovechando las alianzas dadas durante el trabajo con PROLOCAL.	Inestabilidad Económica y Política
Producto de calidad (competitivo), tiene una ventaja comparativa de calidad (aroma y sabor) en el mercado.	Importaciones
Comercializar todo el café que produzcan sus asociados.	
Conseguir financiamiento en base a un nuevo proyecto para mejorar la fase productiva.	
Aprovechar de los mercados alcanzados, para lograr la venta de mayores volúmenes y consecuentemente dar sostenibilidad a la Empresa Guayara, café de Altura.	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

La tabla de costos totales del periodo 2014 de la empresa ASOPROCSI que se muestra a continuación, se encuentra conformado por los costos de producción el cual está integrado por materia prima, mano de obra y costos indirectos; y adicional utilizamos los gastos de administración, y gastos de venta.

2.4.1 Estructura de costos.

Tabla 5. Costos totales año 2014

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	AÑO 2014
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIA PRIMA				
CAFÉ EN GRANO	quintales	96	180	17280
MANO DE OBRA				0
JEFE DESPULPADO, TOSTADO, MOLIDO Y ENVASADO (ANEXO ROL DE PAGOS)	mes	12	300	3600
COSTOS INDIRECTOS				0
GAS	cilindros	80	1,8	144
FUNDAS	unidades	7680	0,024	184,32
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	anual	12	4,5	54
TRANSPORTE	flete	24	3	72
DEPRECIACION (ANEXO TABLA DE DEPRECIACION)	anual	1	2667,18	2667,18
ENERGIA ELECTRICA	mes	12	40	480
AGUA	mes	12	10	120
GASTOS DE ADMINISTRACION				0
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	global	12	20	240
ENERGIA ELECTRICA	mes	12	20	240
GASTOS DE VENTA				0
PAPELERIA MEMBRETADA(HOJAS A4, SOBRES, COMPROBANTES,ETC.)	anual	1	200	200
TELEFONO	anual	12	10	120
MATERIAL VARIOS (PAPELOTES, MARCADORES, CINTA MASKING,ETC.)	global	1	80	80
TRANSPORTE	global	1	400	400
COSTO TOTAL:				25881,5

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

Tabla 6. Información sobre la producción mensual.

PRODUCCIÓN	QUINTALES	LIBRAS	TIEMPO	CU/LB	CV/LB
ANUAL	96	7680	495 horas	$(2,90*7680)=22272$	$(3,50*7680)=26880$
MENSUAL	8	640	41 horas:25min	$(2,90*640)=1856$	$(3,50*640)=2240$

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 7. Margen de utilidad.

	ANUAL	MENSUAL
VENTAS	$(7680lb*3,5)$ 26880	$(640lb*3,5)$ 2240
- COSTOS VARIABLES TOTALES	$(7680lb*2,9)$ 22254,32	$(640lb*2,9)$ 1854,53
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4625,68	385,47
- COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	302,27
= UTILIDAD	998,50	83,21

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 8. Costos fijos año 2014

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	AÑO 2014
<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>				
COSTOS INDIRECTOS				
DEPRECIACION	anual	1	2667,18	2667,18
ENERGIA ELECTRICA	mes	12	40	480
AGUA	mes	12	10	120
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>				0
ENERGIA ELECTRICA	mes	12	20	240
<u>GASTOS DE VENTA</u>				0
TELEFONO	anual	12	10	120
COSTO FIJO TOTAL				3627,18

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

Tabla 9. Costos variables año 2014

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	AÑO 2014
<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>				
MATERIA PRIMA				
CAFÉ EN GRANO	quintales	96	180	17280
MANO DE OBRA				
JEFE DESPULPADO, TOSTADO, MOLIDO Y ENVASADO	mes	12	300	3600
COSTOS INDIRECTOS				
GAS	cilindros	80	1,8	144
FUNDAS	unidades	7680	0,024	184,32
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	anual	12	4,5	54
TRANSPORTE	flete	24	3	72
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>				
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	global	12	20	240
<u>GASTOS DE VENTA</u>				
PAPELERIA MEMBRETADA(HOJAS A4, SOBRES, COMPROBANTES,ETC.)	anual	1	200	200
MATERIAL VARIOS (PAPELOTES, MARCADORES, CINTA MASKING,ETC.)	global	1	80	80
TRANSPORTE	global	1	400	400
COSTO VARIABLE TOTAL:				22254,32

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

2.4.2 Ciclo de producción.



Figura 3. Ciclo de producción.

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

El café tostado y molido es una bebida tradicional muy apreciada en nuestro medio debido a las características de sabor y aroma. La infusión con agua caliente pone en libertad con gran rapidez el dióxido de carbono y el aroma, el gas desprendido por el café contiene menos del 1% de los componentes volátiles del aroma. La concentración y sabor dependen de varios factores como proporción de café y agua, tamaño de las partículas del café molido, temperatura del agua, todos afectan la cantidad de solubles del café extraído del grano molido.

El ciclo de producción para obtener el café gourmet de la empresa ASOPROCSI es el que se detalla:

1. Adquisición de materia prima

Se utilizará café verde en grano de las variedades arábicas, obtenido por beneficio seco o húmedo, el lugar donde se va a almacenar el café debe ser seco, ventilado, limpio y seguro. El suelo del lugar de almacenamiento debe en lo posible estar cubierto con madera o tarimas de este material. Es necesario evitar colocar los sacos de café en la mitad de materiales o productos aromáticos ya que el grano tiene la capacidad de absorber olores deteriorando su calidad y haciendo su venta más difícil.

Para el café en bola: Se realizará pruebas referentes a materias extrañas, controlar las características de la corteza para poder determinar la calidad con la que llega el café a la planta y evitar problemas de mal pilado.

Para el café lavado: Se controlará la cantidad de impurezas presentes, color, olor, tamaño.

2. Pesado

Con ayuda de una báscula se lleva el control de peso.

3. Pilado

Con la máquina piladora, la misma que se encarga de eliminar la corteza y el pergamino para obtener café en oro.

4. Limpieza y selección

La limpieza nos ayuda a desechar resto de impurezas que pudieran quedar presentes, el objetivo de seleccionar el café y obtener granos de diferente tamaño es para realizar mezclas en el caso de ser así u optar utilizar el grano de mejor tamaño para vender el resto.

5. Tostado o torrefacción

El tueste es el momento álgido de todo un proceso que lleva de la planta a la taza. Aquí se juega no ya la calidad general de la futura bebida, sino todo su perfil aromático, el gusto y el color. Durante el proceso de tueste, el café verde sufre cambios trascendentales que se inicia cuando los granos son sometidos a una temperatura superior a los 100 °C, comienza a perder humedad y su color pasa rápidamente del verde oscuro o verde azulado, al amarillo pálido y luego dorado.

Aumentando la temperatura hasta los 180 °C la descomposición pirogénica es mayor, el color vira hacia castaño claro, se desprende de la hendidura central un aceite volátil llamado cafeína, que impregna de sugerente aroma el ambiente, mientras que los granos comienzan a crepitar e hincharse, adquiriendo un color de hábito carmelita, (otros hablan de distintas tonalidades). A partir de aquí se podrá elevar la temperatura hasta alcanzar entre 218°C para un café más agrio pero menos amargo y un máximo de 225°C según el tipo final de tueste deseado.

El café en este proceso pierde de un 40 a un 50% de humedad libre, seguido de un 5% del peso que tenían cuando estaban verdes en forma de sustancias químicas volátiles. Es necesario hacer un enfriamiento brusco para detener con rapidez la pirolisis. Este paso es muy importante ya que aquí se desarrolla el sabor del café, en el tostado se extrae la humedad seguido por una caramelización de la sacarosa y una pirolisis final de los carbohidratos y proteínas.

En nuestro caso se lo realizará en la tostadora a gas a una temperatura promedio de 210 °C durante 15 minutos, la misma que gira a una velocidad constante y en la que podemos hacer controles periódicos de coloración del grano (café claro tendiendo a oscuro) y finalmente realizar un análisis del café en cuanto a apariencia y grado óptimo de tostado.

Transformaciones físico-químicas durante el tueste

Variaciones físicas:

- Pérdida de peso por evaporación de agua
- Aumento de volumen(60%) por acción del CO₂ interior
- Cambio de la estructura del grano, de elástica a quebradiza.
- Cambio de color de verde a marrón oscuro por efecto de la caramelización de los azúcares y otros hidratos de carbono.

Variaciones químicas:

- Disminución del agua (10 a 1%)
- Aumento de las sustancias grasas (12 a 16%)
- Disminución de los azúcares (10 a 2%) y de los ácidos clorogénicos (7 a 4.5%)
- Aparición de nuevas sustancias, que representan el 30% del peso del grano: anhídrido carbónico, caramelo, 700 compuestos aromáticos volátiles.

6. Enfriado

Colocamos el café tostado en la enfriadora para que baje la temperatura, evitar pérdida de aroma (fijen los aromas) y se condensen las sustancias olorosas.

7. Molido

Los granos fríos de café se colocan en la tolva de alimentación del molino.

El grado de molido depende del uso al que se destinará: hogar, cafetería ya que el tamaño de las partículas y su distribución afectan el grado de turbidez, y otras propiedades de la bebida final, El café es sometido a molienda hasta tener partículas de acuerdo a la norma INEN 1123. En el caso de no terminar con el molido de los granos podemos almacenarlos en recipientes herméticos preferible de acero inoxidable hasta continuar con el proceso.

8. Envasado y embalado

Una vez molido hay que proceder con rapidez a su envasado con el fin de impedir la pérdida de aromas arrastrados con el gas que se va desprendiendo durante los meses siguientes y evitar su oxidación ya que se degrada con relativa facilidad en contacto con el aire.

Se utilizará fundas de envoltura trilaminada con capacidad para 1 lb. que llevan impreso el logotipo de la empresa, código de barras, etc. a las que posteriormente se las sellará para finalmente colocar una cantidad de 24 unidades en cartones sellados para evitar al máximo el paso de la humedad.

9. Almacenamiento

En un lugar fresco y seco.

10. Transporte y comercialización

Los cartones que contienen las fundas de café tostado y molido serán transportados hasta los diferentes puntos de venta tanto interna como externa.

Tabla 10. Tiempo en que se lleva a cabo el proceso productivo mensual.

	CICLO PRODUCTIVO	8 quintales(mensual)	c/quintal
1	ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	30min	varía
2	PESADO	20min	2.5min
3	PILADO	3horas	0,375min
4	LIMPIEZA Y SELECCIÓN	8horas	1hora
5	TOSTADO O TORREFACCIÓN	12horas	1hora:30min
6	ENFRIADO	1hora:20min	10min
7	MOLIDO	2horas:40min	20min
8	ENVASADO Y EMBALADO	12horas	1hora:30min
9	ALMACENAMIENTO	1hora:20min	10min
10	TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN	15min	varía
	Total tiempo: (horas/minutos)	41horas:25min	5horas:16min

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

2.4.3 Indicadores de producción.

Se realizó el respectivo análisis de los indicadores de producción que aplican para la empresa de producción de café ASOPROCSI del cantón Santa Isabel, 2014.

Indicadores de liquidez: Los indicadores más comunes a utilizar son los siguientes:

A. RAZÓN CORRIENTE:

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: Razón Corriente} &= \text{Activo Corriente/Pasivo Corriente} \\ &= 8176/12021.35=0.68 \end{aligned}$$

Interpretación:

La empresa tiene una razón corriente de \$0.68 a \$1 en el año 2014. Esto quiere decir en principio que por cada \$1.00 que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$0.68 para respaldar esa obligación. Este indicador mientras más alto sea se considera mejor, porque la empresa tendrá mayor posibilidad de conseguir pagar sus deudas a corto plazo, sin embargo para este caso sucede todo lo contrario. No se está realizando un adecuado manejo de los activos corrientes en términos de rentabilidad y riesgo.

CAPITAL NETO DE TRABAJO:

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: Capital Neto de Trabajo (CNT)} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 8176 - 12021.35 \\ &= -3845.35 \end{aligned}$$

Interpretación: Este indicador nos muestra el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Teniendo en cuenta que la exactitud con lo que esto pueda cumplirse depende de varios factores que se analizaron en la razón corriente.

B. PRUEBA ÁCIDA:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula: Prueba Ácida} &= (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corrientes} \\ &= (8176 - 848.32) / 12021.35 \\ &= \$ 0.61\end{aligned}$$

Interpretación: Podemos concluir mediante este indicador que la empresa presenta una prueba ácida de \$ 0.61 a \$1.00, lo que quiere decir que por cada \$1.00 que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$0.61 en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Indicadores de endeudamiento:

A. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula: Nivel de Endeudamiento} &= \text{Total Pasivo con Terceros} / \text{Total Activo} \\ &= 483.30 / 8176 \\ &= 0.059\end{aligned}$$

Interpretación: Este resultado nos indica que por cada \$1.00 que la empresa tiene invertido en activos, \$ 0.059 han sido financiados por acreedores.

B. CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO:

$$\begin{aligned}\text{Fórmula: Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo} &= \text{Pasivo Corriente} \\ &/ \text{Pasivo Total con Terceros} \\ &= 12021.35 / 483.30 \\ &= 24.87\end{aligned}$$

Interpretación: Se puede interpretar este indicador manifestando que por cada \$1.00 de deuda que la empresa tiene con terceros, \$24.87 tienen vencimiento corriente.

C. INDICADORES DE LEVERAGE (APALANCAMIENTO):

Fórmula: Leverage Total= Pasivo Total con Terceros/Patrimonio

Leverage a Corto Plazo= Total Pasivo Corriente/Patrimonio

$$= 483.30 / 77482.88 = 0.00623750$$

$$= 12021.35 / 77482.88 = 0.15514$$

Interpretación Leverage Total: Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa. Se tiene que por cada \$1.00 de patrimonio se tienen deudas por \$ 0.0062. Sin embargo este no debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que en el fondo ambos constituyen para la empresa un compromiso. Como la empresa está en marcha sólo serán exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos provenientes del giro normal del negocio.

Interpretación Leverage a Corto Plazo: Este indicador muestra que por cada \$1.00 de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo de \$ 0.15

Indicadores de actividad:

A. ROTACIÓN DE INVENTARIOS:

Fórmula: Rotación de Inventarios Totales=Costo de Ventas/Inventarios Totales Promedio

$$= 22272 / 18128.32$$

$$= 1.23 \text{ veces}$$

Interpretación: Los resultados obtenidos, nos indican que los inventarios totales rotaron 1.23 veces en el periodo analizado, es decir que las ventas, valoradas al costo, fueron equivalentes a 1.23 veces el inventario promedio en 2014.

Fórmula: Rotación de Materias Primas= Costo de la materia prima utilizada/Inventario promedio de materias primas

$$= 17280 / 18128.32$$

$$= 0.95 \text{ veces}$$

Interpretación: El significado de este indicador es que el inventario de materia primas rota 0.95 veces en el periodo que se analizó. Es decir este inventario no alcanza a rotar ni siquiera una sola vez en el año, es decir que la materia prima utilizada en el año es menor que el inventario promedio mantenido por la empresa productora.

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: Rotación de Productos Terminados} &= \text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio} \\ &= 22272 / 18128.32 \\ &= 1.23 \text{ veces} \end{aligned}$$

Interpretación: Este indicador nos ilustra que el inventario de productos terminados rotó 1.23 veces en el periodo analizado. Lo que significa que el inventario de productos terminados se vendió totalmente 1.23 veces en el año.

B. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: Rotación de Activos Fijos} &= \text{Ventas} / \text{Activo Fijo Bruto} \\ &= 26880 / 80528.23 \\ &= 0.33 \text{ veces} \end{aligned}$$

Interpretación: El resultado obtenido nos indica que los activos fijos rotaron 0.33 veces en el año, esto significa que las ventas fueron inferiores a los activos fijos, esto es que no se alcanzó a vender \$1 por cada \$1 invertido en activo fijo, dicho de otra manera que cada \$1.00 invertido en activos fijos solamente pudo generar \$ 0.33 de ventas en el año.

C. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS OPERACIONALES

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: Rotación de Activos Operacionales} &= \text{Ventas} / \text{Activos Operacionales Brutos} \\ &= 26880 / 80704.23 \\ &= 0.33 \text{ veces} \end{aligned}$$

Interpretación: El anterior resultado indica que los activos operacionales rotaron 0.33 veces en el año 2014, es decir que cada \$1.00 invertido en activos operacionales solamente pudo generar 0.33 centavos de ventas en el periodo analizado.

D. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

Fórmula: Rotación de Activos Totales= Ventas/Activos Totales Brutos
= 26880/89504.23
= 0.30 veces

Interpretación: El resultado obtenido nos indica que los activos totales rotaron 0.30 veces en el año 2014, significa que por cada \$1.00 invertido en activos totales, generó ventas por 0.30 centavos en el periodo analizado.

Indicadores de rendimiento:

A. MARGEN BRUTO (DE UTILIDAD)

Fórmula: Margen Bruto (de Utilidad) = Utilidad Bruta/Ventas Netas
= 4608/26880
= 0.1714 x 100 = 17.14 %

Interpretación: Este indicador significa que las ventas de la empresa generaron un 17.14 % de utilidad bruta en el año 2014, en otras palabras por cada \$1.00 vendido en 2014 generó 17.14 centavos de utilidad.

CAPÍTULO III.
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
A CORTO PLAZO

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

El análisis de la rentabilidad de los productos se refiere a analizar los productos de la compañía, es decir cuál es la aportación que hacen a la rentabilidad global de la empresa.

Permite ver como contribuye cada producto a los ingresos y por tanto pueda ser el porcentaje de participación que pueda distribuir los costos fijos que se está estableciendo.

Los costos variables no varían de igual manera para cada una de las líneas de producto y los márgenes de contribución también difieren, por otra parte es incorrecto suponer que los costos fijos se aplican equitativamente.

“Cuando los costos fijos se identifican, hasta donde es posible directamente con cada línea de producto, se obtienen estados mucho más precisos sobre la rentabilidad de los productos.” (Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 505)

“Para establecer inversiones de capital por línea de producto debe determinarse qué elementos de la inversión de capital se aplican directamente a la línea de producto y cuáles requieren distribuirse.” (Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 505)

La empresa ASOPROCSI presenta una sola línea de producto, lo que se realizó es la ponderación de la misma para sacar un solo resultado final, este ejercicio esta realizado en base a la información proporcionada de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Se realiza la identificación y medición de las variables que convergen en el costo de los productos, sus precios de venta y como consecuencia la contribución marginal.

Para las empresas de producción en los costos de producción y venta que tienen las empresas manufactureras, tiene que separarse en costos variables y costos fijos, por tanto si no se separa el modelo de CVU no funciona, en la parte de costo de ventas se hace constar lo que se refiere a costos variables, teniendo como resultado el margen de contribución marginal que se refiere al exceso de ingresos por ventas sobre los costos variables, posterior a ellos colocamos los gastos fijos de producción.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Es restar a los ingresos o precio de venta de un producto el costo que es estrictamente variable.

Es útil en el proceso de planeación debido a que proporciona una visión del potencial de utilidades que puede generar una empresa.

En la tabla que se muestra a continuación el valor de ventas consta de la información proporcionada de la empresa.

Tabla 11. Margen de contribución.

	VENTAS	26880
-	COSTOS VARIABLES	22254,32
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4625,68
-	COSTOS FIJOS	3627,18
=	INGRESO DE OPERACIONES	998,5

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

PORCENTAJE DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{costos variables}}{\text{ventas}}$$

$$= (26880 - 22254.32) / 26880$$

$$= \mathbf{17.21 \%}$$

Esta razón de margen de contribución que es conocida algunas veces como razón de utilidad-volumen, indica el porcentaje de cada unidad de moneda vendida disponible para cubrir los costos fijos y proveer un ingreso operativo. En este caso la razón de margen de contribución es 17.21 %.

Los costos variables equivalen al 82.79% que es la diferencia de 100% - 17.21% que es el porcentaje de margen de contribución, es decir los costos variables son el 82.79% de las ventas o 22254.32.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

Se lo utiliza para calcular el potencial de utilidades de proyectos propuestos, se refiere a la cantidad monetaria de cada unidad de ventas disponibles para cubrir los costos fijos y proporcionar utilidades de operación

Precio de venta unitario – costo variable unitario = margen de contribución unitario.

$$3.50 - 2.90 = 0.60$$

Tabla 12. Análisis de la rentabilidad de los productos.

MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL			
		CAFÉ GOURMET	%
	VENTAS	26880	1,00
-	COSTO DE VENTAS	22254,32	82,79
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4625,68	17,21
-	GASTOS FIJOS DE:		
	GASTOS DE PRODUCCIÓN	3267,18	12,15
	GASTOS DE VENTA	120	0,45
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	240	0,89
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	998,5	3,71

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 13. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.

		CAFÉ GOURMET	%	TOTAL	%
	VENTAS	26880	100,00	26880	100,00
-	COSTOS VARIABLES	22254,32	82,79	22254,32	82,79
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4625,68	17,21	4625,68	17,21
	PARTICIPACION	100		100	
*	COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	13,49	3627,18	13,49
=	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18	13,49	3627,18	13,49
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	998,5	3,71	998,5	3,71

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

La siguiente tabla se trata de la mezcla de contribución marginal por producto o línea de productos, la cual ya no está realizada en términos de ingresos que generaron la línea de producto, sino que es un análisis de productos conociendo su precio de venta, y su costo

variable, se calcula la contribución marginal, así también se establece la línea de participación del producto, en donde se multiplica y genera el margen de contribución ponderado de 0.60, es importante porque el total ponderado nos proporciona la contribución marginal ponderada con que cuenta la empresa para realizar sus actividades, es decir se podría establecer un punto de equilibrio en unidades a partir del margen de contribución ponderado.

Se puede realizar un margen de contribución por cada producto cuando se conozca cuáles son los costos fijos que se le asignó a cada uno,

Por ejemplo cuando ya tiene los datos de los costos fijos asignados y junto con el margen de contribución ponderado, ya se puede calcular cual sería la producción y venta de equilibrio que la empresa debería de hacer para no incurrir en pérdidas con el producto.

Tabla 14. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.

	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100
- COSTO VARIABLE	2,9	0,82791369
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17208631
* PARTICIPACION	100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

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

3.2.1 Modelo costo volumen utilidad

El análisis costo-volumen-utilidad CVU proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación y sirve de mucho para la toma de decisiones que tiene que hacer sobre ciertos productos.

Es útil en la toma de decisiones con respecto al producto, de determinación de precios, de selección de canales de distribución, de decisiones ante la alternativa de fabricar o comprar, en la determinación de métodos de producción alternativos, en inversiones de capital, etc. (Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 495)

También es relevante su uso porque nos permite establecer el presupuesto variable, sirviéndonos como herramienta en las actividades de planeación y control, así como también depende de una cuidadosa segregación de los costos de acuerdo a las variaciones existentes.

Es decir se refiere a una examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos y utilidades.

Es un modelo que establece cuantas unidades debería de vender para lograr una utilidad deseada, en el análisis se utiliza un solo factor de ingresos y un solo factor de costos.

“En el modelo CVU, los cambios a nivel de ingresos y costos surgirán solamente porque cambia el nivel de producción.” (Horngren, Foster, & Datar, pág. 61)

La información que proporciona el modelo CVU es de mucha importancia para los administradores ya que ayuda a comprender patrones de comportamiento de costos y las interrelaciones entre ingresos y costos a diferentes niveles de producción.

Cada vez más los administradores reconocen la forma en que los altos niveles de costos fijos hundan el ingreso de operación cuando se presentan importantes bajas en los ingresos.

Efecto del horizonte del tiempo

Mientras más corto sea el horizonte de tiempo planeado, será mayor el porcentaje de costos totales que consideraríamos como fijos; determinar si los costos son realmente fijos depende en grado importante de los límites relevantes, la longitud del horizonte del tiempo en cuestión, y la situación específica en que debe tomarse la decisión. (Horngren, Foster, & Datar, pág. 67)

3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad y su resultado.

El modelo CVU no indica al empresario lo que debe hacer, más bien proporciona información más amplia de cómo se encuentra la composición de sus rendimientos, es decir de la utilidad de operación y en base a eso tomar decisiones.

El punto de equilibrio es cuando su contribución marginal es lo suficiente para poder cubrir todos sus costos fijos.

Cuando hablamos de modelo CVU, entonces tenemos tanto de costos fijos a eso agregamos cual es la utilidad deseada después de impuestos, la cual debe de ser afectada por el factor de impuestos dependiendo el tipo de empresa que es.

El punto de equilibrio en unidades para un solo producto permite determinar el volumen de ventas en el cual la empresa no obtiene utilidades ni pérdidas.

PEU= COSTOS FIJOS

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

PEU= 3627.18

0.60

PEU= 6045.3 unidades

Tabla 15. Punto de equilibrio en unidades de un solo producto.

	CAFÉ GOURMET		
	VENTAS	(6045,3 x 3,50)	21158,55
-	CV	(6045,3 x 2,90)	17531,37
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		3627,18
-	CF		3627,18
=	UTILIDAD		0

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Se genera utilidad cero al vender 6045.3 unidades, estableciendo un punto muerto en el cual no se obtiene ni ganancia ni se incurre en pérdidas.

Por otra parte se determina el punto de equilibrio en unidades de un solo producto con la utilidad deseada de la empresa, como se indica a continuación:

PEU = $\frac{\text{COSTOS FIJOS} + (\text{UTILIDAD DESEADA después de impuestos} / (1 - t))}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}}$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.

t= es el porcentaje de impuestos que pagaría la empresa dependiendo el rango estimado de utilidades que podría tener.

Haciendo referencia al artículo 36 y 37 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario que hace mención a las tarifas del impuesto a la renta, se indica en la página web del servicio de rentas internas la tabla vigente del año 2014, en donde consta que el impuesto a la fracción básica por el monto de hasta \$ 10410.00 será \$0.00 dólares, por tal motivo no aplica tributación a la empresa analizada ya que se trata de una organización pequeña que no supera el monto establecido de ingresos.

$$PEU = \frac{3627.18 + (2000 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

$$= 9378.63 \text{ unidades}$$

También se puede calcular el ingreso de operación objetivo mediante una ecuación planteada en el libro de (Horngren, Foster, & Datar, pág. 64) , y de esta manera se puede comprobar que mediante los dos métodos ya sea con la fórmula o la ecuación llegamos al mismo resultado.

Sea N= número de unidades que deben venderse para alcanzar el ingreso de operación objetivo

Ingresos - costos variables – costos fijos = ingreso de operación objetivo

$$3.50 N - 2.90 N - 3627.18 = 2000$$

$$0.60 N = 2000 + 3627.18$$

$$N = 9378.63 \text{ UNIDADES}$$

Lo cual indica un ingreso de operación de \$ 2000, al volumen de ventas de 9378.63 unidades.

Tabla 16. Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO		9378,63	
		CAFÉ GOURMET	%
	CANTIDAD A VENDER	9378,63	
	PRECIO DE VENTA	3,50	
	VENTAS	32825,21	100,00
-	COSTOS VARIABLES	27198,03	82,86
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	5627,18	17,14
	PARTICIPACIÓN	100,00	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	2000,00	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Cuando aplicamos el PEU que es 9378.63 unidades, genera la utilidad deseada para la empresa, en donde su contribución marginal cubre todos sus costos fijos.

Por tanto se logra la utilidad objetiva que se planteó, proporcionando información al administrador sobre el número de unidades que debe vender, y de esta manera plantear estrategias administrativas que permita seguir obteniendo buenos resultados en base al producto.

Tanto el análisis de punto de equilibrio como el análisis de CVU se usan en la planeación de utilidades a corto plazo, así mismo no consideran la periodicidad de los ingresos y los costos.

El modelo tiene ciertas bases, permite ajustar las variables conforme van ocurriendo y estar alerta a los cambios para poder tomar decisiones.

3.2.3 Definición de supuestos.

Los supuestos nos permite identificar una base a partir de la cual podemos establecer estrategias acerca de los cambios que se producen en el caso de que el volumen de ventas sean mayores, o a su vez si los costos variables se modificaran o si los precios de venta varían, etc. Es decir todas estas variables adoptarán cambios en el transcurso del tiempo debido a ciertos factores.

Uno de los supuestos es que al tratarse de un solo producto su porcentaje de participación es del 100% en el análisis global de la empresa por tanto este valor se mantendrá constante.

El cambio de alguna de las variables antes mencionadas no tiene efecto sobre las demás, que se suponen constantes.

Los costos totales pueden dividirse en un componente fijo y un componente variable respecto de un factor relacionado con la producción (como unidades fabricadas o vendidas)

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.

Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.

No existe incertidumbre respecto de los datos de los costos, ingresos y cantidades de producción utilizada.

3.3 Fijación de precios.

Para la fijación de precios se tiene en cuenta estos dos ítems:

1. El enfoque basado en el mercado: empieza preguntándose “dado lo que nuestros clientes desean y cómo reaccionarán nuestros competidores a lo que hacemos, ¿qué precio debemos cobrar?”, este enfoque se da en mercados muy competitivos, como los productos son muy similares al de otras empresas, entonces la organización no tiene mucha influencia sobre el precio a cobrar.

La empresa escoge las características del producto y el precio sobre la base de las reacciones anticipadas del cliente y del competidor. Se toma una decisión final sobre el producto y el precio después de combinar estas influencias externas sobre el precio con los costos de producción y venta del producto.(Horngren, Foster, & Datar, pág. 437)

2. El enfoque basado en costos comienza preguntando, “¿cuánto nos cuesta fabricar este producto, y así, qué precio debemos cobrar?”.

Primero se calcula el precio sobre la base de costos para producir y vender un producto. Regularmente, se agrega al costo un margen de utilidad bruta, que representa una utilidad razonable, A menudo, se modifica el precio sobre la base de la reacción anticipada del cliente a niveles alternativos de precios y a los precios que cobran los competidores por productos similares.(Horngren, Foster, & Datar, pág. 438)

Al hablar de fijación de precios, estamos refiriéndonos a un problema común en las empresas que es la cotización de productos o la fijación de precios al cual se deben vender.

Toda empresa debe conocer y analizar estos seis métodos que se detalla a continuación para realizar la fijación de precios de acuerdo con las condiciones que predominen en el mercado se definirá a qué precio se colocara el producto.

1. Método basado en el costo total.
2. Método basado en el costeo directo.
3. Método basado en el rendimiento deseado.
4. Método basado en cláusulas escalatorias.
5. Método basado en un determinado valor económico agregado.
6. Precio de acuerdo con el costeo basado en metas.

1. Método basado en el costo total

“Consiste en aumentar el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la alta gerencia, en función de las utilidades que se desean lograr.”(Ramírez P. , 2008, pág. 349)

Tiene la desventaja que en la distribución de costos fijos, el precio a cotizar dependerá del volumen de producción, lo que conlleva a fijar diversos precios dependiendo de dicho volumen, para evitar esto se debe determinar cuál será la capacidad normal que será como base para el prorrateo de los costos fijos.

Su ventaja es que garantiza la recuperación total de los costos, lo cual es imprescindible para reemplazar la capacidad instalada cuando sea necesario.

Entre sus limitaciones tenemos las siguientes:

- ❖ No es factible que a todos los productos se les exija un porcentaje igual, ya que cada producto tiene una capacidad diferente para generar ingresos.
- ❖ No toma en consideración la elasticidad de la demanda, y no es bueno ya que la cantidad demandada depende del precio al que se coticie.
- ❖ No toma en cuenta el papel que desempeña la competencia.

2. Método basado en el costeo directo

Conocido como marginal referente a la aceptación de una orden especial, en el cual el precio debe ser el suficiente para cubrir costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos.

Es de utilidad solo en los siguientes casos:

- a) Que la empresa tenga capacidad instalada excedente.
- b) Que las ventas y las utilidades se incrementen al aceptar pedidos a un precio más bajo del normal, sobre la base de costo total, a clientes diferentes del mercado normal.
- c) Que los pedidos no perturben el mercado actual.
- d) Que no se propicie manejar precios dumping en el mercado internacional.(Ramírez P. , 2008, pág. 351)

Los precios que fijen con este métodos, no se pueden modificar con facilidad, sobre todo si existe contrato con el cliente, además si incrementa la demanda cambia el precio y por ende la situación de la empresa.

3. Método basado en el rendimiento deseado

“Parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total; en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.”(Ramírez P. , 2008, pág. 353)

Donde se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{CT} + \text{RIF})}{1 - \text{RIV}} / \text{U}$$

Las variables a utilizar significan:

CT = Costo total de unidades vendidas

IF = Inversión fija (activos no circulantes)

IV = Inversión variable (capital en trabajo) expresada como un porcentaje de ventas

R = Rendimiento deseado

U = Unidades vendidas

4. Método basado en cláusulas escalatorias

Cuando una empresa trabaja mediante pedidos, y cuyo periodo de entrega va más allá de dos o tres meses, le resultará difícil determinar un precio fijo, debido a que no posee la certeza de que los precios de los insumos permanezcan constantes durante un cierto periodo, ya que el costo de los insumos varían constantemente.

Por tanto se han desarrollado tres estrategias diferentes para evitar que se vean tan afectados tanto compradores como proveedores:

1. El cliente entrega un anticipo considerable, de tal manera que el proveedor se proteja adquiriendo los insumos oportunamente.
2. El proveedor ayuda al cliente para que consiga un préstamo de una institución bancaria que le permita entregar al proveedor el flujo de efectivo necesario para que éste se proteja y respete el precio al comprador,
3. El procedimiento cada día más utilizado es el de las cláusulas escalatorias, las cuales permiten que gane tanto el comprador como el proveedor. (Ramírez P. , 2008, pág. 354)

Por ser el más utilizado se detalla su fórmula:

$$PA = PB \left(\frac{XA}{XB} a + \frac{YA}{YB} b + \frac{ZA}{ZB} c + d \right)$$

Donde:

PA = Precio actualizado

PB = Precio base

X,Y,Z= Insumos más importantes del producto

A = Precio actualizado de cada insumo

B = Precio base de cada insumo

a,b,c,d = Proporción de cada insumo dentro del costo total

5. Método basado en un determinado valor económico agregado

El valor económico agregado (EVA) es un criterio cada días más utilizado para tomar decisiones, es decir a partir de un determinado EVA deseado por los accionistas, se puede llegar a determinar el precio al cual se deben colocar los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa.(Ramírez P. , 2008, pág. 354)

6. Precio de acuerdo con el costeo basado en metas

Para la mayoría de empresas ya no es aplicable calcular su costo y en función de este determinar su precio, debido a que calcular el precio parte de la dinámica de producir un producto lo suficientemente bajo para soportar el precio que por dicho producto el mercado estaría dispuesto a pagar.

“El costeo basado en metas es una filosofía que cambia la perspectiva tradicional del costeo/precio al establecer que es el costo, y no el precio, el que la empresa deberá de ajustar para alcanzar la utilidad deseada.”(Ramírez P. , 2008, pág. 355)

Los ejecutivos de ventas en las empresas han venido utilizando el costo variable para la fijación de precios, durante muchos años. Los detallistas saben adicionar un porcentaje al costo para obtener el precio de venta. El margen de contribución (ventas menos costos variables) debe ser lo suficientemente amplio como para cubrir los gastos fijos, tales como salarios, alquiler e impuestos y también proporcionar un ingreso razonable o un retorno adecuado sobre la inversión.(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 517)

ASOPROCSI se trata de una empresa productora que no posee regulación de precios, porque sus precios son fijados en base **al enfoque basado en costos** es decir generando respuesta a la siguiente pregunta, “¿cuánto nos cuesta fabricar este producto, y así, qué precio debemos cobrar?”.

Primero se calcula el precio sobre la base de costos para producir y vender un producto. Regularmente, se agrega al costo un margen de utilidad bruta, que representa una utilidad razonable, A menudo, se modifica el precio sobre la base de la reacción anticipada del cliente a niveles alternativos de precios y a los precios que cobran los competidores por productos similares.(Horngren, Foster, & Datar, pág. 438)

Actualmente, se sigue manejando con el mismo enfoque de costos el cual le ha permitido a la empresa generar la utilidad calculada, sin embargo en este trabajo investigativo se deja sentado varias opciones de fijación de precios que le permitan al administrador tomar decisiones acertadas y así lograr mayor rentabilidad a la empresa, haciendo uso de un adecuado método de fijación de precios.

Es importante recordar que entre una de las metas de ASOPROCSI es seguir manteniendo el estándar de calidad alto de su producto, y lograr un gran reconocimiento por parte de los consumidores en lo que al precio se refiere, que les permita poder seguir manteniéndose como el principal proveedor de café gourmet en el cantón.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

La relación porcentual entre los costos variables y las ventas revela la utilidad por unidad monetaria de ventas que se derivará de las unidades adicionales vendidas lo cual representa una importante información para la administración en lo que se refiere a planeación y toma de decisiones. (Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág. 13)

Utilizando el método de costeo directo, en el cual los costos variables deben deducirse de las ventas, ya que los mismos son costos en los que normalmente no se incurriría si no se produjeran los productos.

El modelo CVU, ayuda a los administradores a determinar qué acciones debe tomar para cumplir ciertos objetivos planteados, lo que llamamos utilidad misma que debe ser suficiente para recuperar el capital invertido.

Dentro del proceso de toma de decisiones es importante determinar y analizar la utilidad de los diferentes segmentos de la empresa, es decir realizando una correcta asignación de costos.

La utilidad constituye una medida importante de la eficiencia de las operaciones.

“La diferencia entre la línea de ingreso total y la línea de costo total para un determinado nivel de ventas es la utilidad.”(Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1990, pág. 657)

Para cualquier nivel de ventas se puede determinar la utilidad para una línea específica de producto como sigue:

Utilidad = ingreso total – costos variable total – costo fijo total

Por tanto, haciendo uso de los datos obtenidos de la empresa ASOPROCSI, se obtuvo como resultado la utilidad de \$ 998.50 a un nivel de ventas de 7680 unidades, sin embargo se deja plasmado en este trabajo investigativo el análisis del CVU en donde se le informa a la administración de la empresa las unidades que debe de vender para lograr la utilidad que se plantearon en el periodo productivo, haciendo uso de las herramientas administrativas adecuadas que les permita lograr una acertada toma de decisiones a corto plazo, de esta lograr cumplir los objetivos planteados y una rentabilidad objetiva con éxito.

Tabla 17. Utilidad operacional.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO					
	UNICA LINEA DE PRODUCTO				
LINEA DE PRODUCTO	CAFÉ GOURMET				
PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL	100%				
	INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
VENTAS	26880				
- COSTOS VARIABLES TOTALES		22254,32			
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			4625,68		
- COSTOS FIJOS TOTALES		3627,18			
= UTILIDAD				998,50	
UTILIDAD SOBRE VENTAS					3,71
UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					21,59

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Análisis de Sensibilidad

“Es una técnica “¿Y qué pasaría si...? “que examina cómo cambiará un resultado si no se alcanzan los datos originalmente previstos, o si cambian un supuesto subyacente.”(Horngren, Foster, & Datar, pág. 67)

El análisis de sensibilidad al proporcionar diversidad de resultados posibles, permite al administrador extender su perspectiva acerca de lo que podría ocurrir, es decir en la actualidad mediante el uso de hojas electrónicas les permite analizar con facilidad precios de venta, costos variables unitarios, costos fijos e ingresos de operación objetivos.

Se lo define al análisis de sensibilidad como los cambios que ocurren en las variables que intervienen.

El margen de seguridad es una herramienta del análisis de sensibilidad que otorga la respuesta a la pregunta de “¿Y qué pasaría si...? “, se trata del exceso de ingresos presupuestados sobre los ingresos del punto de equilibrio.

El análisis de sensibilidad o de simulación permite analizar los efectos de los cambios en los costos, precios y volúmenes, así como en las utilidades de la empresa, proporcionando un banco de datos que propiciará un ambiente óptimo en la empresa durante el próximo periodo.(Ramírez P. , 2008, pág. 169)

Proceso

El análisis de sensibilidad es un modelo en el cual aplica cambios en una de las variables, lleva a identificar en que parte de la rentabilidad tiene más impacto la misma.

Los precios de venta están expuestos más a cambiar según la competencia, la demanda, etc. Es decir expuestos a cambiar según las variables del mercado.

Los costos de materia prima también están expuestos a cambiar según las variaciones de la oferta y la demanda.

Como ya se tiene definido el margen de contribución, entonces se procede a realizar los cambios respectivos en las variables.

A continuación se refleja la tabla base sobre la cual se aplican los cambios respectivos:

Tabla 18. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.

		CAFÉ GOURMET	%
	PRECIO DE VENTA	3,5	100,00
-	COSTO VARIABLE	2,9	0,83
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17
*	PARTICIPACION	100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 19. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta.

		TABLA BASE		CAMBIO	
		CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
	PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,85	100,00
-	COSTO VARIABLE	2,9	0,83	2,9	0,75
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,95	0,25
*	PARTICIPACION	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,95	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 20. Modelo CVU: cambio en el precio de venta.

PUNTO DE EQUILIBRIO		9378,63	
		CAFÉ GOURMET	%
	CANTIDAD A VENDER	9378,63	
	PRECIO DE VENTA	3,85	
	VENTAS	36107,73	100,00
-	COSTOS VARIABLES	27198,03	75,32
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	8909,70	24,68
	PARTICIPACIÓN	100,00	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	5282,52	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{\dots}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (5282.52 / (1 - 0.00))}{\dots}$$

$$0.60$$

$$= 14849.5 \text{ unidades}$$

Se realiza un cambio del 0.10 % en la variable precio de venta, como se puede observar en la tabla 19, la contribución marginal se incrementa, esto se debe a que cambia el precio de venta y no los costos, por otra parte también aumenta el margen de contribución, de esta manera el punto de equilibrio también difiere, vale recalcar que para lograr el equilibrio donde la utilidad objetivo no aumente, se debe producir menos (14849.5 – 9378.63 = 5470.87) 5470.87 unidades, este es el impacto que se genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.10% en los precios de venta.

Tabla 21. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el precio de venta.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,15	100,00
- COSTO VARIABLE	2,9	0,83	2,9	0,92
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,25	0,08
* PARTICIPACION	1		1	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,25	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 22. Modelo CVU: cambio con decremento en el precio de venta.

PUNTO DE EQUILIBRIO		CAFÉ GOURMET	9378,63
		%	
	CANTIDAD A VENDER	9378,63	
	PRECIO DE VENTA	3,15	
	VENTAS	29542,68	100,00
-	COSTOS VARIABLES	27198,03	92,06
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2344,66	7,94
	PARTICIPACIÓN	1,00	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	-1282,52	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (-1282.52 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

0.60

$$= 3907.77 \text{ unidades}$$

Se realiza un cambio con decremento del 0.10 % en la variable precio de venta, como se puede observar en la tabla 21, la contribución marginal disminuye, esto se debe a que cambia el precio de venta y no los costos, por otra parte también se reduce el margen de contribución, de esta manera el punto de equilibrio difiere, es importante mencionar que para lograr el equilibrio donde la utilidad objetivo no disminuya, se debe producir más ($3907.77 - 9378.63 = 5470.87$), 5470.87 unidades, este es el impacto que se genera en el punto de equilibrio al disminuir el 0.10% en los precios de venta.

Tabla 23. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,5	100,00
- COSTO VARIABLE	2,9	0,83	3,19	0,91
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,31	0,09
* PARTICIPACION	100		100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,31	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 24. Modelo CVU: cambio en el costo variable.

PUNTO DE EQUILIBRIO		9378,63	
	CAFÉ GOURMET	%	
CANTIDAD A VENDER	9378,63		
PRECIO DE VENTA	3,50		
VENTAS	32825,21	100,00	
- COSTOS VARIABLES	29917,83	91,14	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2907,38	8,86	
PARTICIPACIÓN	100,00		
- COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18		
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	-719,80		

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (-719.80 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

0.60

= 4845.63 unidades

Se efectúa un cambio del 0.10% en el costo variable, lo cual ocasiona una disminución de la contribución marginal, debido a que cambia los costos y no el precio de venta, de esta manera como se puede observar en la tabla 23, el margen de contribución ponderado también se reduce, por cuanto el punto de equilibrio varía, se debe producir más de (9378.63 – 4845.63 =4533), 4533 unidades para lograr cubrir los costos fijos; este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.10% en los costos variables.

Tabla 25. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el costo variable.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,5	100,00
- COSTO VARIABLE	2,9	0,83	2,61	0,75
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,89	0,25
* PARTICIPACION	1		1	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,89	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 26. Modelo CVU: cambio con decremento en el costo variable.

PUNTO DE EQUILIBRIO 9378,63

	CAFÉ GOURMET	%
CANTIDAD A VENDER	9378,63	
PRECIO DE VENTA	3,50	
VENTAS	32825,21	100,00
- COSTOS VARIABLES	24478,22	74,57
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	8346,98	25,43
PARTICIPACIÓN	100,00	
- COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	4719,80	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (4719.80 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

0.60

= 13911.63 unidades

Se realizó un cambio con decremento del 0.10% en el costo variable, lo cual origina un crecimiento de la contribución marginal, debido a que cambia los costos y no el precio de venta, como se puede contemplar en la tabla 25, el margen de contribución ponderado aumenta, es decir el punto de equilibrio se modifica, por lo tanto para que la utilidad objetivo no se eleve se debe producir menos (13911.63– 9378.63=4533), 4533 unidades; este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al disminuir el 0.10% en los costos variables.

Tabla 27. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo fijo.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,5	100,00
- COSTO VARIABLE	2,9	0,83	2,9	0,83
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,6	0,17
* PARTICIPACION	100		100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,6	
COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18		3989,90	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18		3989,90	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 28. Modelo CVU: cambio en el costo fijo.

PUNTO DE EQUILIBRIO		9378,63	
	CAFÉ GOURMET	%	
CANTIDAD A VENDER	9378,63		
PRECIO DE VENTA	3,50		
VENTAS	32825,21	100,00	
- COSTOS VARIABLES	27198,03	82,86	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	5627,18	17,14	
PARTICIPACIÓN	100,00		
- COSTOS FIJOS TOTALES	3989,90		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3989,90		
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	1637,28		

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + (\text{UTILIDAD DESEADA después de impuestos} / (1 - t))}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (1637.28 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

0.60

$$= 8774.10 \text{ unidades}$$

Se realizó un cambio del 0.10% en la variable costo fijo, en el cual no varía la contribución marginal, debido a que cambia el costo fijo y no el precio de venta ni los costos variables, el margen de contribución ponderado no tiene modificación con respecto del modelo base, ya que el mismo se encuentra conformado solamente por el precio venta y el costo variable, como se puede apreciar en la tabla 27 el punto de equilibrio se modifica, y para que la utilidad objetivo no disminuya debería producir más (9378.63 – 8774.10 = 604.53), 604.53 unidades para lograr el equilibrio, este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al aumentar el 0.10% en los costos fijos.

Los costos fijos no son muy recurrentes en un análisis de sensibilidad porque al ser fijos se entiende que su pronóstico ya se hizo en función de lo que se espera.

Tabla 29. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio con decremento en el costo fijo.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ GOURMET	%	CAFÉ GOURMET	%
PRECIO DE VENTA	3,5	100,00	3,5	100,00
- COSTO VARIABLE	2,9	0,83	2,9	0,83
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,6	0,17	0,6	0,17
* PARTICIPACION	100		100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,6		0,6	
COSTOS FIJOS TOTALES	3627,18		3264,462	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3627,18		3264,462	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Tabla 30. Modelo CVU: cambio con decremento en el costo fijo.

PUNTO DE EQUILIBRIO		9378,63	
		CAFÉ GOURMET	%
	CANTIDAD A VENDER	9378,63	
	PRECIO DE VENTA	3,50	
	VENTAS	32825,21	100,00
-	COSTOS VARIABLES	27198,03	82,86
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	5627,18	17,14
	PARTICIPACIÓN	100,00	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	3264,46	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	3264,46	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	2362,72	

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

$$PEU = \frac{COSTOS FIJOS + (UTILIDAD DESEADA \text{ después de impuestos} / (1 - t))}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

$$PEU = \frac{3627.18 + (2362.72 / (1 - 0.00))}{0.60}$$

0.60

$$= 9983.16 \text{ unidades}$$

Se efectuó un cambio con decremento del 0.10% en la variable costo fijo, en el cual no varía la contribución marginal, debido a que cambia el costo fijo y no el precio de venta ni los costos variables, el margen de contribución ponderado no tiene modificación con respecto del modelo base, ya que el mismo se encuentra conformado solamente por el precio venta y el costo variable, como se puede apreciar en la tabla 29 el punto de equilibrio se modifica, y para que la utilidad objetivo no aumente debería producir menos (9983.16 -9378.63 = 604.53), 604.53 unidades para lograr el equilibrio, este es el impacto que genera en el punto de equilibrio al disminuir el 0.10% en los costos fijos.

El cambio realizado en las variables tanto de precio de venta como de los costos variables y fijos es similar el porcentaje que se aplicó tanto en incrementos como decrementos, es decir el 0.10 % en cada una de las variables, se estaría afectando de forma similar, sin embargo en el cambio que se efectuó en la variable de precio de venta existe un impacto mayor porque la diferencia es notoria, ya que el aumentar o disminuir el precio, provoca variación en las ventas, afectando así la rentabilidad.

CONCLUSIONES

En consideración al desarrollo y análisis del presente proyecto me permito emitir las siguientes conclusiones:

Que ASOPROCSI no alcanza de una manera óptima a generar una rentabilidad aceptable para sus socios debido a que, se tiene deficiencias en su organización y administración.

El análisis administrativo aplicado a la empresa permitió determinar que la estructura organizacional de la misma, carece de un departamento financiero que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de recursos.

Al hacer uso de las herramientas administrativas se diagnostica que no existe promoción del producto, por lo que no se logra identificar la calidad del mismo, dificultando el proceso de comercialización.

La empresa posee una gran demanda, debido a que el nicho existente en este mercado va creciendo considerablemente y por falta de producción la empresa no logra cubrir esta demanda requerida.

La empresa ASOPROCSI está expuesta a un riesgo financiero puesto que tomando en consideración los resultados obtenidos del análisis de los indicadores financieros de producción, se concluye que no posee un adecuado manejo de los activos corrientes impidiendo un apropiado cumplimiento de sus obligaciones.

No se cuenta con un correcto gestionamiento de líneas de crédito en las diferentes instituciones financieras y lo que es más emprender las gestiones que ameriten para acceder al proyecto de reactivación del café que viene siendo impulsado por el gobierno, que les posibilite contar con el capital suficiente a ser destinado a la producción, elaboración, comercialización y tecnificación.

La validez del presente trabajo, se demuestra con la aplicación de las estrategias planteadas logrando tener un aporte significativo de las herramientas administrativas-financieras, para de esta manera mejorar los niveles de riesgo, rendimiento, solvencia, liquidez y autonomía, a su vez una eficaz y eficiente gestión administrativa-financiera.

El desarrollo de este trabajo investigativo ha sido de gran utilidad, otorgándome significativo aporte de conocimientos y experiencia profesional, gracias a las facilidades que brindó la empresa de poder realizar con éxito el análisis administrativo-financiero.

RECOMENDACIONES

En base a los antecedentes expuestos, respetando mejor acertado criterio, con el propósito de conseguir un buen desarrollo y mejoramiento administrativo - financiero de la empresa ASOPROCSI, considero sugerir las siguientes recomendaciones:

Mantener una constante y permanente capacitación de los encargados en el manejo administrativo-financiero, así como contratar el personal idóneo para que lleve a cabo las funciones contables de una manera eficiente.

Lograr un adecuado manejo en el tema de comercialización y una excelente difusión, marketing, que genere gran interés por parte de los consumidores lo cual será decisivo para el éxito del producto y de esta manera obtener una gran aceptación no solo a nivel nacional sino también internacional.

Utilizar las herramientas administrativas propuestas, para conseguir una correcta toma de decisiones a corto plazo y generar un desenvolvimiento exitoso de la organización, por ende el incremento y la tecnificación de su producción y oferta, que viabilizaría la posibilidad cierta de cubrir la demanda existente.

Gestionar recursos de varias líneas de crédito, que impulse el avance de la empresa, de esta manera conseguir la utilidad deseada aumentando así la producción y cubrir los requerimientos de los demandantes.

Aplicar las herramientas financieras sugeridas, para lograr de esta manera un correcto manejo de activos corrientes, que permitirá cumplir acertadamente con todas sus obligaciones.

Empleando las herramientas financieras propuestas en la presente tesis, se obtendrá un acertado manejo económico de sus recursos y evitar riesgos financieros, permitiendo alcanzar la utilidad deseada, todo lo cual indudablemente repercutiría en alcanzar un mejor nivel de vida de sus socios, al obtener mayores ingresos económicos para satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, N., & Ordóñez, G. &. (2005). *Guía de Administración*. Cuenca, Ecuador: Ef Ediciones.
- ASOPROCSI. (2014). *PROYECTO DE ASOPROCSI*. SANTA ISABEL.
- Backer, M., Jacobsen, L., & Ramírez, N. (1988). *Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*.(2da ed.). (C. Accounting, Trad.) México: McGraw-Hill.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. San Francisco, C.A: Norma S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ava ed.). (J. R. Martínez, Ed., & M. J. Díaz, Trad.) D.F., México: Cengage Learning.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. (1ra ed.). (L. R. Rojas, Ed.) Caracas, Venezuela: McGraw-Hill.
- Cohen, D., & Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. (5ta ed.). (R. A. Alayón, Ed.) D.F., México: McGraw-Hill.
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera* (1era ed.). (M. d. Anta, Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (s.f.). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. (8va ed.). (R. C. Gonzalez, Ed., & A. D. Quiñonez, Trad.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ortiz, A. (2004). *Análisis Financiero Aplicado: Con ajustes por inflación*. (8va ed.). Cuenca: Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1990). *Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (2da ed.). (D. D. Willian Escobar, Trad.) México: McGraw-Hill.

- Ramírez, P. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8va ed.). México: Mc-Graw-Hill.
- Ramírez, P. (2010). *Contabilidad Administrativa*. (9na ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6ta ed.). (M. d. Anta, Ed.) México: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9na ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18va ed.). (J. F. Ricardo Martín Rubio Ruiz, Trad.) D.F, México: McGraw-Hill.
- Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos* (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control* (6ta ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México: Pearson Educación.
- Diario Expreso, (2014). “*Vamos a reemplazar el café que importa la industria*”. Recuperado de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=7285010&tipo=2

GLOSARIO

CONTABILIDAD: Herramienta informativa que facilita el proceso administrativo y la toma de decisiones de una empresa.

PRESUPUESTO: Herramientas que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración.

MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD: Se basa en el método de simulación sobre las variables costos, precios y volumen con el fin de analizar sus efectos en las utilidades.

MARGEN DE CONTRIBUCION: Es el exceso de los ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

PRESUPUESTO MAESTRO: es el principal presupuesto de tu empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de tu negocio, como son ventas, producción, compras, etc. Es decir comprende todos los gastos y está compuesto de otros dos presupuestos más pequeños que son: el presupuesto de operación y el presupuesto financiero.

ANEXOS

Anexo Nro. 1 Acuerdo No. 14368 del Ministerio de Industrias y Productividad, de fecha 15 de julio del 2014.



ACUERDO No. 14 368

**EL COORDINADOR ZONAL 6 DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y
PRODUCTIVIDAD**

CONSIDERANDO:

QUE, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 01 315, de 04 de septiembre de 2001, el Ministerio de Comercio Exterior Industrialización y Pesca CMICIP, aprobó el estatuto de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL "ASOPROCSI", con domicilio en la ciudad y cantón de Santa Isabel, provincia del Azuay.;

QUE, mediante oficio de fecha 16 de junio de 2014, receptada en ésta Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Industrias y Productividad el 15 de julio de 2014, el señor Miguel Pando Chimbo, en su calidad de Presidente de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL "ASOPROCSI", solicitó el registro de los Miembros del Consejo Directivo;

QUE, la solicitud presentada cumple con los requisitos señalados en el Artículo 21 del Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas;

EN EJERCICIO, de la delegación que le confiere el Artículo 105 del Decreto Ejecutivo 3497, publicado en el Registro Oficial No. 744, reformado con Decreto No. 979, de 21 de diciembre del 2005, Registro Oficial No. 177 de 30 de diciembre del 2005.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO.- Registrar a los Miembros del Consejo Directivo de la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL "ASOPROCSI"**, que se ha elegido en la Asamblea General Extraordinaria de fecha 13 de junio de 2014, para el periodo de DOS AÑOS (2) 2014-2016 de conformidad con el literal a) del Art. 17 y el Art. 19 del Estatuto; Consejo Directivo que se encuentra integrada por los siguientes socios:

PRESIDENTE

Félix Miguel Pando Chimbo

Dirección: Av. 12 de Abril y Francisco Talbot (esquina)/ PBX: (593 7) 410 3227 Fax: (593 7) 410 3063

www.mipro.gob.ec

Cuenca- Ecuador



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Industrias
y Productividad

14 303

VICEPRESIDENTE

Dr. Germán Oswaldo Vega Beltrán

SECRETARIA

Beatriz Durán

TESORERO

Alejandro Rodrigo Alvarracín Tigre

VOCALES PRINCIPALES

Gerardo Rene Durán Lalvay

Mariana Segovia

Guillermo Efraín Pando

VOCALES SUPLENTE

María Tránsito Chimbo Tigre

Julio Humberto Pando Pando

Juan José Alvarracín Tigre

ARTÍCULO SEGUNDO.- Regístrese en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil RUOSC, las Minorías del Directorio de la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL "ASOPROCSI"**, para el periodo de DOS AÑOS (2), 2014-2016.

ARTÍCULO TERCERO.- Notificar a los interesados con una copia de este acuerdo, conforme a lo dispuesto en el Artículo 126 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

ARTÍCULO CUARTO.- Este Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

COMUNÍQUESE, dado en Cuenca, **15 JUL. 2014**

Eco. Ramiro Ordóñez Ochoa
COORDINADOR ZONAL 6

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



Dirección: Av. 12 de Abril y Francisco Talbot (esquina)/ PBX: (593 7) 410 3227 Fax: (593 7) 410 3063

www.mipro.gob.ec

Cuenca- Ecuador

Anexo Nro. 2 Acuerdo Ministerial: N° 01 315 del 24 de Septiembre de 2001, otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.



No. **01 315**

EL MINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN Y PESCA

CONSIDERANDO:

QUE la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL (ASOPROCSI)**, con domicilio en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, presentó una solicitud tendiente a obtener la aprobación de sus Estatutos;

QUE los mencionados Estatutos, no se oponen a la Constitución y leyes vigentes y se cumple con los requisitos determinados en el Art. 1 del Decreto Ejecutivo No. 213-B, publicado en el Registro Oficial No. 182 de 7 de mayo de 1980;

QUE es deber del Estado cooperar en la constitución de las entidades que contribuyen al desarrollo socio - económico del País; y,

EN EJERCICIO de la facultad establecida en los Arts. 1 de los Decretos Ejecutivos Nos. 361 y 339, promulgados en los Registros Oficiales Nos. 94 y 77 de 24 de diciembre de 1992 y 30 de noviembre de 1992, en su orden,

ACUERDA:

ART. 1.- Apruébanse los Estatutos de la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL (ASOPROCSI)**, con las siguientes modificaciones:

- El Art. 1, reemplázase por el siguiente: "Art.1.- Constitúyese la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL (ASOPROCSI)**, como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, patrimonio propio y número de socios ilimitado, que se registrá por estos Estatutos, el Reglamento Interno que posteriormente se expedirá y por el Título XXIX del Libro Primero del Código Civil.
- En el Art. 37, sustitúyese: " **DOS MILLONES Y MEDIO DE SUCRES**", por: " **CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA**",
- Al final del articulado añádese: " **DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA:** Una vez aprobados los presentes Estatutos por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, los actuales directivos de la Asociación, continuarán ejerciendo sus funciones hasta cuando se realice la elección de nuevos dignatarios con sujeción a las normas establecidas".

Art. 2.- Codifíquense las reformas que anteceden.

COMUNÍQUESE.-

Dado en Quito, D. M., 24 de Septiembre de 2001

RICHARD MOSS FERREIRA

Despacho

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACION AGROARTESANAL DE PRODUCTORES DE
CAFÉ DE SANTA ISABEL**

- 2 - (200)

CAPITULO PRIMERO:

DE SU CONSTITUCION, DOMICILIO Y OBJETIVOS.-

- Art. 1. La Asociación de Productores de Café de Santa Isabel se constituye como una Entidad de derecho privado, regulada por las disposiciones del Título XXIX del libro Primero del Código Civil vigente, con domicilio en el Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay.
- Art. 2. La Asociación de Productores de Café de Santa Isabel, ASOPROCSI por sus siglas, se propone los siguientes objetivos:
- a. Contribuir a elevar la calidad de vida de las familias dedicadas al cultivo del café, mediante el mejoramiento de la producción y la búsqueda de alternativas de comercialización de ese cultivo.
 - b. Fortalecer los procesos productivos locales, con criterios de sustentabilidad y eficiencia, gestionando para el efecto la asistencia técnica y financiamiento necesarios.
 - c. Generar procesos de capacitación y formación de sus miembros en el ámbito de la producción, comercialización, así como en los aspectos organizativos.
 - d. Administrar un programa solidario de créditos.
 - e. Desarrollar actividades de carácter social, cultural, recreativo y organizativo para fomentar la unidad y compañerismo entre todos los miembros.
 - f. Estimular la integración y activa participación de las mujeres en este espacio.
- Art. 3. La Asociación como tal no tendrá definiciones político electorales. Respetará eso sí, las posiciones políticas de cada uno de sus miembros, así como sus creencias religiosas o no religiosas.

CAPITULO SEGUNDO:

DE LOS MIEMBROS.-

- Art. 4. Son miembros de la Asociación, las personas que suscribieron el Acta Constitutiva y los que, en el futuro, solicitaran su ingreso por escrito y fueren aceptados por la Asamblea General.
- Art. 5. Son requisitos indispensables, para ser miembros de la Asociación, los siguientes:
- a. Ser mayor de edad.
 - b. Tener como actividad permanente el cultivo de café.
 - c. Domiciliarse o desarrollar sus actividades productivas en el Cantón Santa Isabel.

-3- (2011)
Asociación Pro...
MICO

Art. 6. Se deja de ser socio de la Organización en los siguientes casos:

- a. Por separación voluntaria
- b. Por expulsión
- c. Por fallecimiento
- d. Por dejar de dedicarse el cultivo de café.

Art. 7. Cuando un socio de la Asociación fallece, se transferirá, de modo automático, sus derechos al cónyuge sobreviviente o a uno de sus herederos.

Art. 8. Son obligaciones de los socios:

- a. Asistir puntualmente a las reuniones o actividades convocadas.
- b. Cumplir disciplinadamente con el pago de obligaciones económicas para con la Asociación.
- c. Aceptar las responsabilidades encomendadas por la Asamblea General o la Directiva.
- d. Cumplir con las disposiciones estatutarias y reglamentarias del Asociación.

Art. 9. Son derechos de los socios:

- a. Participar en todas las actividades de la ASOPROCSI.
- b. Recibir la información sobre la marcha de la organización y sobre los estados financieros de la misma.
- c. Elegir y ser elegido para cargos directivos.
- d. Obtener apoyo y solidaridad en caso de necesidad o calamidad.
- e. Ser escuchado en caso de acusación.
- f. Proponer a consideración de la Asamblea y/o directorio, proyectos y sugerencias para la mejor marcha de la Asociación.

CAPÍTULO TERCERO: DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA.-

Art. 10. El funcionamiento de ASOPROCSI está basado en el principio de efectivo poder de decisión de la mayoría, el mismo que encuentra su máxima expresión en las asambleas generales.

Art. 11. Los órganos de Dirección de la Asociación son:

- a. La Asamblea General.
- b. El Consejo Directivo.

Art. 12. Las asambleas generales podrán ser de 2 clases:

- a. Ordinarias.
- b. Extraordinarias.

- Art.13. Las asambleas generales ordinarias se reunirán por lo menos 4 veces al año, por convocatoria del Presidente o del Consejo Directivo.
- Art.14. Las asambleas extraordinarias, tendrán como propósito tratar asuntos de emergencia para la Asociación, y podrán ser convocadas por el Presidente, el Consejo Directivo o por pedido escrito y firmado por al menos el 25% de los socios activos.
- Art.15. Las asambleas serán coordinadas por el Presidente o, en su ausencia por el Vicepresidente, o a falta de éste, por un miembro del Consejo Directivo.
- Art.16. El quórum reglamentario para dar inicio a la Asamblea es el de la mitad más uno de los socios activos, en caso de no contar con el quórum reglamentario a la hora de la convocatoria, se esperará una hora mas, y se dará inicio a la Asamblea con el número de socios presentes.
- Art.17. Son obligaciones y atribuciones de la Asamblea General:
- a. El de elegir cada dos años a los miembros del Consejo Directivo, así como de remover a cualquiera de ellos con causa justificada en cualquier momento.
 - b. El de aprobar los planes de trabajo y los informes de actividades y balances financieros que presente el Consejo Directivo en cada asamblea.
 - c. El de aceptar el ingreso de nuevos socios, así como el de expulsar o sancionar con justa causa a los socios que cuyo comportamiento amerite tales medidas.
 - d. Fijar el monto de las cuotas.
 - e. Cuando sea del caso, reformar los presentes Estatutos o los reglamentos internos.
- Art.18. El Consejo Directivo estará conformada por diez personas, esto es, por:
- Un Presidente
 - Un Vicepresidente
 - Un Tesorero
 - Un Secretario
 - Seis vocales, tres principales y tres suplentes.
- ✓ Art.19. El Consejo Directivo durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido, total o parcialmente, por un periodo igual.
- Art.20. No podrá ser miembro del Consejo Directivo:
- a. El socio que tenga deudas o cuentas pendientes con la Organización o quien haya sido acusado de manejo doloso de los recursos comunitarios.
 - b. La persona que no se encuentre legalmente registrado como socio de la Asociación.
 - c. El socio que no participe activamente en los trabajos colectivos convocados.
- Art.21. Es deber del Consejo Directivo, recién elegido, presentar un PLAN DE TRABAJO. Así mismo, al concluir el periodo para el cual fue designado, la Directiva deberá presentar un INFORME DE TRABAJO DE LA DIRECTIVA SALIENTE. Tanto el

PLAN como el INFORME, deberán ser considerados por la asamblea general de la Organización.

Art.22. El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente, por lo menos una vez por mes, y extraordinariamente, cuando los requerimientos de la Asociación así lo exijan.

Art.23. Son atribuciones y obligaciones del Consejo Directivo:

- a. Planificar y coordinar mes a mes las actividades de la Organización, y evaluar los trabajos verificados en nombre de la misma.
- b. Defender irrestrictamente los intereses de la Organización, sus bienes y recursos.
- c. Buscar los mecanismos más adecuados para mantener informados a los socios sobre la marcha de ASOPROCSI.
- d. Poner en práctica las normas establecidas en los presentes Estatutos y en los reglamentos internos.

Art.24. Son funciones del Presidente:

- a. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la ASOPROCSI.
- b. Convocar y coordinar las Asambleas Generales y las reuniones de la Directiva.
- c. Informar a la Asamblea sobre los actos verificados en nombre de la Asociación.
- d. Junto al Tesorero abrir cuentas en Bancos o cooperativas en nombre de la Asociación.
- e. Las demás señaladas en el Reglamento Interno.

Art.25. Son responsabilidades del Vicepresidente:

- a. Reemplazar al Presidente, en todas sus responsabilidades, en ausencia de éste.
- b. Cuidar de la disciplina de los socios en las Asambleas o actividades convocadas por la Asociación.
- c. Las demás señaladas en el Reglamento Interno.

Art.26. Son atribuciones del Tesorero:

- a. Cobrar disciplinadamente las cuotas, contribuciones especiales o multas acordadas en la Organización.
- b. Junto al Presidente abrir las cuentas bancarias.
- c. Mantener al día los cuadernos de contabilidad.
- d. Informar en las reuniones de la Directiva y en las Asambleas Generales sobre la marcha económica de la Asociación.
- e. Elaborar un balance anual, al final de sus funciones, el mismo que debe ser aprobado por la Asamblea General.

Art.27. Al Secretario le corresponde:

- a. Junto al Presidente realizar las convocatorias a las Asambleas Generales, así como a las reuniones de la Directiva.
- b. Llevar de manera ordenada el libro de Actas de la Asociación.
- c. Llevar ordenadamente la correspondencia y archivo de la Organización.

- 6- (deis)
SINDICA

Art.28. Los vocales tienen por responsabilidad:

- a. Participar en las comisiones que se establezcan por acuerdo de la Asamblea o la Directiva.
- b. Apoyar a los demás miembros de la Directiva en actividades tales como convocatorias, control en el cumplimiento de mingas y otras actividades, etc.

**CAPÍTULO CUARTO:
DE LAS FALTAS Y SANCIONES.-**

Art.29. Las faltas relacionadas con asuntos disciplinarios, esto es: impuntualidad, inasistencias, falta de acatamiento a disposiciones de ASOPROCSI, etc., serán sancionados según sea el caso de la siguiente manera:

- a. Amonestación escrita.
- b. Un jornal de multa.
- c. De la tercera falta en adelante multa de dos jornales.

Art.30. Las faltas relacionadas con actitudes dolosas, oportunistas, y que en general hagan daño a la Organización y a su prestigio, conforme al daño ocasionado, serán sancionadas hasta con la expulsión.

Art.31. El Reglamento Interno especificará debidamente lo relacionado con las faltas y sanciones.

Art.32. En todo caso, siempre el acusado será escuchado antes de que se tome una resolución final.

**CAPÍTULO QUINTO
DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACION.-**

Art.33. El patrimonio de la Asociación es indivisible e irrepartible.

Art.34. El patrimonio de la Organización estará conformado por:

- a. Las cuotas, aportes y multas de los socios.
- b. Por las donaciones, herencias o legados otorgados en favor del Asociación con beneficio de inventario.
- c. Por los bienes muebles o inmuebles de que disponga el Asociación y lo que éstos produzcan.

Art.35. La Asociación no es una entidad con fines de lucro, sin embargo, su carácter social, la obliga a considerar los siguientes criterios en la administración de sus bienes y recursos:

- a. Su uso óptimo, oportuno y eficiente.

- b. Criterios de rentabilidad e inversión de los mismos.
- c. Responsabilidad personal en su manejo.
- d. Control permanente por cada una de las instancias superiores.

Art.36. El personal encargado de cada uno de los bienes y recursos, es responsable ante la Asociación de su correcto manejo.

Art.37. La firma de acuerdos, contratos o convenios que involucren a la Organización y que estipulen una cuantía superior a los DOS MILLONES Y MEDIO DE SUCRES (USD.100,00) requerirá de la autorización previa de la Asamblea General. Se exceptúa de este requerimiento a los programas de crédito o productivos de la Asociación, los mismos que tendrán cierto nivel de autonomía administrativa.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.38. El Asociación tiene un tiempo de duración indefinida, sin embargo, podrá disolverse en los siguientes casos:

- a. Por haber dejado de cumplir los fines para los que fue creado.
- b. Por haberse quedado con un número de socios inferior a 15.

Art.39. En caso de disolución, a la última Asamblea de la Asociación le corresponde determinar cual ha de ser el fin de los recursos de la Organización.

Art.40. El Consejo Directivo elaborará los reglamentos internos necesarios, los mismos que serán aprobados por la Asamblea General.

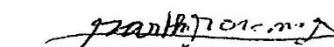
RAZÓN Los Estatutos que anteceden, fueron discutidos hasta quedar de la forma en que se los presenta. Estas discusiones en las que participaron absolutamente todos los socios de la Asociación se realizaron los días 28 de abril, 12 de mayo y 30 de junio del año dos mil uno. -
Certifico.-



El Secretario

RAZON: Las 7 (siete) fojas que anteceden son copias de sus originales que reposan en los Archivos de la Dirección de Asesoría Jurídica del MICIP.- **LO CERTIFICO.-**

Quito, Distrito Metropolitano, 24



Dra. Martha Moreno Mora
DIRECTORA DE ASESORIA JURIDICA-MICIP

Anexo Nro. 3 Balance general y estado de resultados.

EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ASOPROCSI			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de diciembre del 2014.			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	8176	PASIVO CORRIENTE	12021,35
ACTIVO FIJO NETO	80528,23	PASIVO A LARGO PLAZO	0
OTROS ACTIVOS	800	TOTAL PASIVO	12021,35
		PATRIMONIO	77482,88
TOTAL ACTIVO	89504,23	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	89504,23

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ASOPROCSI		
ESTADO DE RESULTADOS		
Al 31 de diciembre del 2014.		
INGRESOS		
	VENTAS	26880
	TOTAL DE INGRESOS	26880
EGRESOS		
-	COSTO DE VENTAS	22254,32
	TOTAL DE EGRESOS	22254,32
RESULTADOS		
=	UTILIDAD	4625,68

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

Anexo Nro. 4 Rol de pagos.

ROL DE PAGOS MENSUAL INDIVIDUAL			
ASOPROCSI			
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL			
FECHA:	DICIEMBRE 2014		
NOMBRE:	SR. RODRIGO ALVARRACIN		
AREA:	PRODUCCIÓN		
CARGO:	JEFE DE DESPULPADO, TOSTADO, MOLIDO Y ENVASADO		
INGRESOS		EGRESOS	
SALARIO	300	APORTE AL IESS	0
FONDO DE RESERVA	0		
TOTAL INGRESOS	300	TOTAL EGRESOS	0
LIQUIDO A RECIBIR	300		

Fuente: Documentación de la empresa de producción de café del cantón Santa Isabel.

Elaborado por: Autor.

Anexo Nro. 5 Determinación de la depreciación con método línea recta.

BIENES	COSTO DEL BIEN	AÑOS DE VIDA ÚTIL	VALOR DE DEPRECIACIÓN
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	803,5	3	267,83
MUEBLES DE OFICINA	1000	10	100,00
EQUIPO DE OFICINA	22993,51	10	2299,35
TOTAL DE DEPRECIACIÓN			2667,18

Fuente: Investigación del TFT.

Elaborado por: Autor.

Anexo Nro. 6 Listado de los socios que integran ASOPROCSI.

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ SANTA ISABEL ASOPROCSI LISTADO DE SOCIOS			
N.	NOMBRES	No CEDULA	FIRMA
1	ALBARRACIN TIGRE ALEJANDRO	010080561-3	Rodrigo Albarracín Tigre
2	ALBARRACIN TIGRE JUAN JOSE	010065484-9	Juan José Albarracín
3	AUCAY DURAN LUIS ANTONIO		
4	CABRERA ALVARRACIN JOSE ANTONIO	010110533-6	Jose Cabrera
5	CHIMBO TIGRE MARIA TRANSITO	010110453-7	Maria T. Chimbo
6	DELGADO BELTRAN JOSE ELIAS	010086554-7	Jose Beltrán
7	DOMINGUEZ JUANA	010032419-3 010052419-3	Juana Dominguez
8	DURAN ANGEL	010055889-9	Blanca Durán
9	DURAN BERATRIZ	010332334-1	Beratriz Durán
10	DURAN LALVAY BLANCA LASTENIA	010080514-2	Blanca Durán
11	DURAN LALVAY GERARDO RENE	010055116-7	Gerardo Durán
12	DURAN RODRIGUEZ ALBERTO LEONIDAS	610080420-2	Alberto R. Durán
13	GUAMBAÑA PINTADO MANUEL CRUZ		
14	LARGO NANCY		
15	MALDONADO MAURO		
16	ORDOÑEZ PATIÑO MODESTO AGUSTIN	010048431-0	Modesto P. Ordoñez
17	PABDO PIZARRO ELIAS	010142484-7	Eliodoro P.

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ SANTA ISABEL ASOPROCSI LISTADO DE SOCIOS			
N.	NOMBRES	Presente Ausente	No CEDULA FIRMA
18	PANDO CHIMBO MIGUEL FELIX	Presente	Presente
19	PANDO JULIO	Presente	Presente
20	PANDO LALVAY GUILLERMO EFRAIN	Presente	Presente
21	PANDO SEGUNDO	Presente	Presente
22	PESANTEZ NOEMI	Ausente	Ausente
23	SEGOVIA JOSE ELIAS	Presente	Ausente
24	SEGOVIA MARIA	Presente	Ausente
25	SEGOVIA MARIANA	Presente	Ausente
26	SEGOVIA MIGUEL	Presente	Ausente
27	TORRES MONICA	Ausente	Ausente
28	VEGA GERMAN	Presente	Presente
29	Melina Rodriguez	Presente	Ausente

Anexo Nro. 7 Ubicación y área geográfica de intervención.



Anexo Nro. 8 Presentación (envase) del producto.

