



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“Análisis de las herramientas administrativa – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería y pastelería “Santa Elena” de la ciudad de Zamora Chinchipe, año 2014”**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Chalan Ortega, Adriana Isabel**

**DIRECTOR: Rodríguez Cueva, Katherine Beatriz, Ing.**

**CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA**

**2015**

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera

Katherine Beatriz Rodríguez Cueva.

**DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería y pastelería “Santa Elena” de la ciudad de Zamora Chinchipe, año 2014” realizado por el profesional en formación Chalan Ortega Adriana Isabel; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Chalan Ortega Adriana Isabel 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 panadería y pastelería Santa Elena de la ciudad de Zamora Chinchipe, año 2014”, del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo la Ing. Katherine Beatriz Rodríguez Cueva, 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....  
Chalan Ortega Adriana Isabel  
N.C 1900645787

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con todo mi amor y cariño primeramente a Dios y a la Virgen Santísima quienes inspiraron mi espíritu dándome la sabiduría necesaria para la conclusión de esta tesis. A mis adorados padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo, consejos y han estado conmigo en todo momento, reconozco que sin su ayuda no me hubiera sido posible avanzar con la finalización del mismo. Gracias por todo por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

**Chalan Ortega Adriana Isabel**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha llenado de bendiciones y sabiduría durante el trascurso de mi vida, para llegar a feliz término de mi carrera universitaria.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por ofrecernos la oportunidad de formarnos como profesionales, en beneficio de la sociedad.

De manera especial al Ing. Katherine Beatriz Rodríguez Cueva quien con sus observaciones y que sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme con capacidad y responsabilidad desde el inicio hasta su culminación.

Al Gerente propietario de panadería y pastelería “Santa Elena”, por haberme permitido realizar la investigación y facilitar la información necesaria que fue la base para llevar a feliz término mi proyecto de tesis.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo para la realización de mi proyecto de tesis.

**Chalan Ortega Adriana Isabel**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	6
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....	6
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	7
1.1.1 Teoría de restricciones.....	7
1.1.2 Justo a Tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	9
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.....	12
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.....	21
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	24
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	26
CAPITULO II.....	31
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	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
2.3 Análisis de competitividad.....	38
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	39

2.3.2	Matriz FODA.....	41
2.4	Análisis de costos de producción y venta.....	43
2.4.1	Estructura de costos.....	44
2.4.2	Ciclo de producción.....	48
2.4.3	Indicadores de producción.....	50
CAPITULO III.....		54
PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCION PANADERIA Y PASTELERIA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE .....		54
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	55
3.2	Análisis de las relaciones costo- volumen utilidad.....	69
3.3	Fijación de precios.....	74
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.....	78
CONCLUSIONES .....		80
RECOMENDACIONES.....		81
BIBLIOGRAFÍA.....		82
ANEXOS.....		83

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de tesis está desarrollado en base de análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería y pastelería Santa Elena de la ciudad de Zamora Chinchipe, año 2014” además me permitirá ponerme en contacto y estudiar la realidad de la empresa para lo cual se aplicara la observación, recopilación documental y entrevistas con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego del análisis obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo-volumen-utilidad, para la toma de decisiones a corto plazo.

Es importante aplicar estas herramientas administrativas – financieras ya que fundamentan las decisiones de corto plazo en las empresas para en base a su realidad proyectarse al futuro.

**PALABRAS CLAVES:** Analizar y aplicar herramientas, administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo, Tesis

## **ABSTACT**

### **EXECUTIVE SUMMARY**

This thesis project is developed on the basis of analysis of the administrative tools - Financing for making short-term decisions and implementation in the production company " Baking Santa Elena town of Zamora Chinchipe, 2014 " It will also allow us to get contact and study the reality of the company for which the observation, document collection and interviews in order to collect and record data on production costs then the analysis obtained to help guide applications tools as applied : equilibrium point, marginal analysis sensitivity analysis, cost-volume relationships -utility , for making short-term decisions .

It is important to apply these administrative tools - financial and underlying short-term decisions in business to based on their reality projected into the future.

**KEYWORDS:** Analyze and apply administrative financial tools for decision making in the short term, Thesis

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la “Panadería y Pastelería Santa Elena” de la ciudad de Zamora Chinchipe la temática desarrollada consiste en el analizar y aplicar herramientas básicas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo, la misma que a través de su análisis y aplicación permitirán distinguir las corrientes administrativas actuales, examinar herramientas administrativas - financieras, realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos – financieros. Implementar herramientas para la toma de decisiones, cabe destacar que las herramientas que aplican las empresas son fundamentales para tomar decisiones y en base a su realidad proyectarse al futuro y hacerlas más competitivas.

Para la ejecución fue necesario cumplir con las disposiciones emitidas por la universidad, posteriormente, buscar y analizar la información relacionada con el tema en fuentes bibliográficas de distintos autores para luego desarrollar aplicaciones para la empresa, para lo cual se aplicó la observación, recopilación documental y entrevistas, con la finalidad de recolectar y registrar datos reales referentes a costos de producción entre otros, ello facilitó culminar con el presente trabajo.

El presente trabajo está dividido en tres capítulos importantes como son:

**El capítulo I:** Hace referencia a los diferentes conceptos generales: Filosofías administrativas contemporáneas que en los últimos años han sido la clave del éxito y permiten mejorar la competitividad de las empresas, entre los factores que lo integran están la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total teniendo clara la influencia que estos factores posee sobre la economía empresarial. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo, cuál es la importancia de aplicar contabilidad administrativa en las empresas ya que una vez que esté al servicio de las necesidades de la administración, esto nos servirá para facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones de una empresa. Herramientas financieras para la toma de decisiones aquí se definen sobre los diferentes sistemas de costeo absorbente y directo. Modelo costo volumen utilidad proporciona una visión financiera panorámica del

proceso de planeación, analiza el comportamiento de los costos y los ingresos totales. Punto de equilibrio y sus formas de representación algebraica y gráfica. Indicadores financieros de producción permiten medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de la empresa. Problemas comunes en la toma de decisiones que a diario se presentan en el mundo de los negocios al momento de tomar decisiones, estas decisiones pueden afectar a las diferentes áreas que integran la organización.

**El capítulo II:** Trata sobre la filosofía institucional dentro de esto tenemos lo que son antecedentes institucionales cuando fue creada la empresa su misión, visión y objetivos que identifican la razón de ser de la empresa y lo que espera en el futuro, estructura administrativa y funcional como está conformada la empresa y sus respectivas funciones que tiene cada departamento. Análisis de competitividad proceso que consiste en relacionar la empresa con su entorno aquí se realiza una matriz de análisis de competencia llamada Matriz FODA que consiste en un análisis de los factores internos como son fortalezas y debilidades y factores externos oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Análisis de costos de producción y venta abarca lo que es la estructura de costos y consiste en la identificación, clasificación y acumulación de los costos incurridos durante la fabricación de los productos, ciclo de producción es el tiempo que se tarda en producir un bien, es importante saber cuánto dura cada ciclo productivo para determinar cómo se lleva a cabo la realización de cada unidad producida, indicadores de producción permite medir la estabilidad capacidad de endeudamiento, rendimiento y las utilidades de la empresa para a través de estas herramientas tener una interpretación de las cifras reales para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se puedan presentar.

**El capítulo III:** La propuesta en sí, agrupa un análisis del ejercicio práctico durante el periodo 2014, por lo tanto se procedió a realizar un análisis de rentabilidad de acuerdo a la línea de productos que mantiene la empresa para esto fue necesario determinar las cantidades a producir para conocer los precios de venta y costos unitarios por productos, tomando en consideración estos aspectos se procede a calcular el punto de equilibrio, es decir cuántas unidades debe producir de cada producto para que el total de ventas cubra el total de costos. Análisis de las relaciones costo – volumen – utilidad aquí las utilidades deben ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa se puede calcular cuánto hay que producir a que costos y a qué precio. Fijación de precios al conocer los costos fijos y variables en la producción de cada producto se pudo determinar de manera

más precisa los precios de venta de los productos. Determinación y análisis de la utilidad con los resultados expuestos se pudo considerar que el aumento de los precios resulta una opción rentable para determinar las utilidades en la producción en la panadería.

Por lo expuesto, estoy segura que este trabajo de investigación servirá de guía, al gerente de la panificadora en la ejecución de su proceso de producción, así como también a mí persona para la formación de un perfil profesional, y tener una guía para incursionar en el campo laboral.

## **CAPITULO I**

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

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.**

Las diferentes filosofías administrativas que en los últimos años han sido la clave del éxito y que permiten mejorar la competitividad de las empresas, se encuentran la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total.

### **1.1.1 Teoría de restricciones.**

La teoría de restricciones es cualquier factor o elemento que impide que el sistema cumpla su fin durante la producción de bienes o servicios, por lo general toda empresa tienen en mente generar ganancias. Estos factores restrictivos también denominados “cuellos de botella” una vez identificados se proceden a hacer ajustes en el flujo de producción para aprovechar estos recursos de lo más ampliamente posible.

Es una sistemática científica que consiste en orientar las soluciones a los problemas críticos de las organizaciones sin importar su tamaño ni inversión, para que se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua. Las restricciones o “cuellos de botella” pueden ser internos y externos estos suelen ser: un individuo, un equipo, una pieza de algún equipo, una política laboral, la ausencia de alguna herramienta, etc.

Según Larrea (2008) define la teoría de restricciones como: “La meta de cualquier empresa con fines de lucro, es ganar dinero esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas” (parr.6).

De su parte Larrea establece que el objetivo principal de toda empresa con fines de lucro es incrementar el efectivo a través de las ventas, pues bien se conoce que dentro de un proceso productivo pueden existir restricciones que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementando los tiempos de espera que reducen la productividad, trayendo como consecuencia el aumento de los costos.

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

Existen restricciones internas y externas, el problema de los administradores está en identificarlas y descubrir cómo optimizarlas dentro de los límites impuestos por ellas. Si los administradores quieren mejorar continuamente los resultados de sus organizaciones deben aprender a superar continuamente, aquellas situaciones que restringen la consecución de resultados esperados.

Torres (2002) considera que: “Es una teoría administrativa orientada a la optimización de los recursos escasos en la producción para a su vez mejorar tanto la producción como la venta” (pag.16).

Por lo tanto se concluye que la teoría de restricciones es de suma importancia para que los administradores definan claramente la meta o propósito del sistema empresarial bajo su responsabilidad. Los principios básicos de la teoría de restricciones son elementos de apoyo que contribuyen a mejorar el raciocinio gerencial en el manejo de procesos e interacciones entre recursos, actividades y personas. Es importante considerar que las restricciones así se apliquen por primera vez, lograrán mejorar las utilidades de la empresa, pero siempre aparecerán más restricciones, por lo tanto esta teoría debe ser revisada continuamente para su aplicación en la empresa.

### **1.1.2 Justo a Tiempo.**

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma van a contribuir a una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Torres (2002) menciona que: “Justo a tiempo es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos de almacenaje, mantenimiento de inventarios, costos de custodia y merma de inventarios” (pág. 15).

Justo a tiempo está orientado a que las empresas fabriquen un producto cuando es necesario, y en la cantidad que los clientes demanden, ya que esto permite reducir considerablemente los inventarios y los costos, es decir mediante un proceso de producción que utilice el mínimo de inventario posible y que se encuentre libre de cualquier despilfarro o costo innecesario.

En cambio Ramírez (2008) define que la manera de administrar los inventarios, tiene dos objetivos: “Por un lado aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, aumenta la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes” (pág.132).

El fundamento de esta filosofía sirve de apoyo a los administradores, ya que ayuda a diseñar estrategias necesarias que permiten mantener inventarios solo cuando se requieren, lo cual conlleva aun análisis cuidadoso de compras, producción y ventas, evitando tener inventarios innecesarios.

Por lo tanto se concluye que justo a tiempo es una técnica que ayuda a los responsables de administrar la empresa saber cuándo y cuánto comprar, producir y mantener en bodega para vender, ya que con esto se evita tener inventarios innecesarios y así poder eliminar actividades que no generan valor, lo que podría ayudar a generar grandes ahorros en los costos de producción y a la vez generar grandes utilidades en la empresa.

### **1.1.3 Cultura de la calidad total.**

La filosofía del control total de calidad hace referencia a un sistema de gestión que, va más allá de la calidad de los productos y de los servicios, abarca a la gestión de toda la empresa, es decir hacer las tareas siempre de la mejor manera posible desde la primera vez, a un

nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

La calidad se ha convertido en una variable estratégica de control muy importante desde una concepción orientada al producto, hacia un enfoque más preventivo y estratégico, donde aspectos tales como la satisfacción de los clientes, de los empleados y de la sociedad en general, se han convertido en una herramienta de atención.

Ramírez (2008) define: “La cultura de calidad total como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente” (pag.136).

La calidad es un factor fundamental, porque incluye toda la organización ya que esto puede diferenciar la excelencia para competir de manera efectiva en un mercado globalizado y cambiante, porque para esto es necesario entender que todas las personas que colaboran en la empresa tengan un compromiso de mejoramiento continuo en los procesos y áreas que integran la empresa.

Ramírez (2008) también encontró que la filosofía del control de calidad, se sustenta en los principales conceptos:

**La calidad dirigida por el cliente.**- se refiere al aspecto de la calidad del producto o servicio del cliente respecto de la calidad del producto o servicio, que debe ser tomada en cuenta al momento en que se determinen los niveles de calidad aceptables.

**Los lazos proveedor-cliente.**- aquí es importante considerar que, el cliente es el que compra el producto o servicio por lo tanto es importante estar conscientes de que la organización es una red de relaciones entre personas para crear un producto o servicio orientado en lograr resultados solicitados por el cliente final.

**Orientación hacia la prevención.**- es originar un deseo constante de prevenir en lugar de corregir, es decir planear antes de ejecutar un trabajo para evitar reprocesos

innecesarios, aquí se realiza una inspección para ver si los productos cumplen con los requerimientos de calidad.

**Calidad desde el inicio.-** se refiere al deseo constante que tiene el trabajador de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un trabajo defectuoso siga más adelante, para esto es necesario un cambio de actitudes y acciones de los miembros de la organización lo cual se debe empezar desde la gerencia.

**Mejoramiento continuo.-** tiene por objeto mejorar los productos, procesos, maquinaria y los métodos mediante recomendaciones de un equipo de trabajo este es un ciclo que nunca termina. (pp. 136, 137.138)

En cambio Jiménez (2011) define: “La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos” (párr. 3).

Por lo tanto, los autores citados anteriormente coinciden que la cultura de calidad total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una organización; ya que está enfocada a satisfacer completamente al cliente que puede ser interno o externo. Toda organización que actúa y trabaja con esta herramienta filosófica le sirve de ayuda para enfrentar diversos problemas de la organización, y esto ayudara a que las empresas obtengan un incremento en sus utilidades.

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

El mundo de los negocios, cada vez más complejo exige más profesionalismo en la administración de las empresas, si es que las organizaciones quieren alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país y del mundo cada vez más competitivo. Para lograr esta meta se requiere contar con un sistema de información, relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen sistema de contabilidad.

Por lo tanto la contabilidad administrativa sirve como un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinado a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

### **1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.**

Actualmente la planeación ha cobrado gran importancia, debido a la globalización, el desarrollo tecnológico, la economía variable, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que poseen actualmente las empresas.

Ramírez (2008) define la planeación es necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir cambios del entorno, de tal manera que se puede anticiparse a estos y se haga fácil la adaptación de las organizaciones para lograr competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar objetivos y decisiones de la organización.
3. Útil como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la organización.( pag.15)

Al realizar una apropiada planeación las organizaciones, lograrán mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones y a la vez una mejor administración, ya que mediante los objetivos que se plantee la empresa esta deberá lograr alcanzarlos.

Ramírez (2008) también define: “La planeación como diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado” (pág. 16).

La planeación es un proceso razonable de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de trayectorias que debe seguir una empresa y cada unidad de esta para alcanzar los objetivos de una manera eficiente.

De lo mencionado anteriormente se puede decir, que la contabilidad administrativa apoya a la planeación desde un punto de vista informativo, ya que genera información de vital importancia de las variables que repercuten en el futuro estos pueden ser costos, volúmenes y precios; ya que el éxito de cualquiera de ellas depende de cómo se manejen estas variables en la planeación con el fin de realizar proyecciones a efectuarse dentro de la organización.

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

Gran parte de las empresas en la actualidad no cuentan con un control interno adecuado, debido a que en la mayoría de los casos carecen de formalidad de manuales de procedimientos y políticas para llevar un adecuado control interno, y así poder evitar riesgos, protege los activos y los intereses de las organizaciones. Por otro parte se evalúa la eficiencia y efectividad de los profesionales comprometidos en la administración, con el fin de lograr un uso óptimo de los recursos, esto se puede lograr a través del mejoramiento continuo que no es otra cosa que la cultura de calidad total, que tiene como fin excluir aquello que no alcanza estándares y eliminar lo que no permite competir satisfactoriamente.

Ramírez (2008) menciona que la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

1. Como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, juzgar que tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.(pág. 17)

Por lo tanto, la contabilidad administrativa es necesaria en el control administrativo para tener un mejor control una vez que se ha terminado una operación estos resultados se deben medir y luego compararlos con los estándares fijados mediante el cual la

administración se asegura de que los recursos obtenidos fueron usados eficiente y efectivamente en función de los objetivos planeados por la organización.

Ramírez (2008) “El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas, lo cual permite detectar alguna variación para que, a su vez, se puedan realizar acciones correctivas para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos” (pág. 17).

De lo mencionado anteriormente, podemos decir, que la contabilidad administrativa permite un mejor control ya que sirve como medio para comunicar, motivar y evaluar a las respectivas áreas de la organización a través de informes que genera cada una de los centros de responsabilidad, pues una vez que se ha concluido una determinada operación, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados.

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

La información ha representado siempre una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las empresas; a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de las mismas. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

Ramírez (2008) menciona para llevar a cabo una buena decisión se requiere utilizar el método científico, estructurado de la siguiente manera:

- 1. Análisis:** Como primer paso es necesario reconocer que existe un problema, para luego definirlo y especificar los datos adicionales necesarios, obtener y analizar los datos.
- 2. Decisión:** En esta etapa se proponen diferentes alternativas y se proceden a seleccionar la mejor.

- 3. Puesta en práctica:** Consiste en poner en práctica la alternativa seleccionada y luego se realiza la vigilancia necesaria como control del plan elegido.(pág.17)

De lo mencionado anteriormente, podemos decir que este modelo de toma de decisiones, es una etapa en que se debe realizar un análisis, decisión y puesta en práctica de las diferentes decisiones de acuerdo a la calidad de información que nos brinde la contabilidad administrativa, para luego poder tomar una mejor decisión que nos ayudara proyectarnos en el futuro. Es importante hacer notar que la contabilidad usada por la administración no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos, el elemento humano es quien elige la mejor alternativa ya que en base a su experiencia y conocimientos contables, le permite elegir correctamente la mejor decisión que nos ayudara a proyectarnos hacia el futuro.

### **1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.**

#### **1.3.1 Sistemas de costeo.**

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades.

Morillo (2002) afirma:

La materia prima pasa de un proceso productivo a otro, hasta convertirse en producto terminado, este sistema de costeo se encarga de clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, productivo y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción, esto sólo se puede alcanzar mediante un diseño de un sistema de costeo adecuado.(parr.1)

Los sistemas de costos son procesos mediante el cual la materia prima pasa de un proceso productivo a otro hasta convertirse en producto terminado, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso además se encarga de clasificar, registrar y agrupar un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la

planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa.

En cambio Ramírez (2008) menciona que existen dos tipos de costeo:

1. **Sistema de costeo absorbente.-** Se utiliza para fines externos ya que ayuda a tomar decisiones a las empresas, este método incluye en el costo del producto todos los costos realizados durante el proceso de producción independiente de su comportamiento fijo o variable.
2. **Sistema de costeo directo.-** Sirve de ayuda a la administración en sus tareas de planeación, toma de decisiones y también sirve en el análisis marginal ya que ayuda a que el margen de contribución cubra los costos fijos para que genere utilidades.(pag.206)

En síntesis, lo que expresan estos dos métodos es que ambos sistemas de costos contribuyen a generar los productos y, por lo tanto, se debe incluir los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los costos fijos y variables para sustituir los activos en el futuro.

Ramírez (2008) también menciona las principales diferencias entre ambos sistemas de costeo:

En que en el costeo directo se consideran los costos fijos de producción y los costos del periodo como parte del estado de resultados, mientras que el inventario únicamente queda valuado a costo variable, ambas cosas muestran por consecuencia que el estado de resultados tome una perspectiva marginal. Por otro lado el costeo absorbente distribuye el costo fijo y el costo de periodo entre las unidades producidas, tomando en cuenta el grado de avance, el inventario toma entonces todos los costos, tanto fijos como variables, lo cual hace que el estado de resultados se presente de manera funcional.

Otra diferencia importante generada por los dos métodos puede dar origen a las siguientes situaciones:

- a. Si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción la utilidad será mayor en el sistema de costeo directo.
- b. Si el volumen de ventas es menor que el volumen de producción en el costeo absorbente la utilidad será mayor.
- c. Cuando el volumen en ventas es igual con el volumen de producción ambos métodos reportan utilidades iguales. (pp.206, 207)

Por lo tanto se concluye que, las diferencias que tiene cada uno de estos métodos van a ayudar en el tratamiento que se de cada uno de los costos que se incluyen en la clasificación del inventario y el orden de presentación que se empleen para cada uno de ellos, otra diferencia sustancial es como se consideran los costos fijos de producción, costos del periodo, lo que originan diferentes valoraciones en los inventarios y por lo tanto, en la utilidad.

### **Ventajas y desventajas del costeo directo.**

Ramírez (2008) menciona las diferentes ventajas y desventajas del costeo directo y estas pueden ser:

Utilizar el método del costeo directo ofrece la ventaja de analizar información en forma más sencilla, pues se elimina la fluctuación del costo por la variación del volumen, se identifica la contribución marginal del producto, se elimina el problema del prorrateo del costo, se facilita la rápida valuación del inventario y se permite la medición de la capacidad instalada.

Este método tiene algunas desventajas como el de separar los costos fijos y variables, pues es una tarea muy compleja, así como la determinación del precio de venta a corto plazo, pues si los costos fijos se incrementan por cuestiones económicas

externas, éstos no podrán ser cubiertos completamente a menos que el precio se ajuste y que el cliente lo acepte. (pp.212, 213)

Finalmente es importante señalar que el diseño y perfeccionamiento de un sistema de costeo que no lleven al logro de las ventajas competitivas no debe obsesionar; se deben combinar a nuevos enfoques vigilando que el costo de implantación y funcionamiento de dichos sistemas no superen los beneficios del mismo. Debe existir equilibrio económico, es decir, brindar suficiente información para fundamentar decisiones, sin incurrir en excesos o faltantes de detalles de información, los cuales generalmente son costosos.

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.**

Es la relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad, además esto nos permite pronosticar requerimientos de recursos financieros posibilitando el proceso de planeación y control financiero de las utilidades, pues la base del éxito de cualquier empresa depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

Ramírez (2008) define: “El modelo CVU es un apoyo fundamental en la acción de planeación, del diseño de acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos”(pag.158).

Básicamente el modelo costo-volumen-utilidad son instrumentos que apoyan a la planeación, desde el punto de vista informativo ya que a través de este proceso podemos lograr el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y rentabilidad de la empresa.

En el proceso de planeación operativa de una empresa, Ramírez (2008) dice que existen tres elementos para dirigir su futuro y estos son:

**Precio.-** Variable no controlable por ninguna empresa ya que es fijado por el mercado mediante la oferta y la demanda del producto.

**Volumen.-** Es fijado por la demanda de dicho producto en el mercado a vender y a producir por cada una de las empresas.

**Costo.-** Es el único que puede ser controlado directamente por la empresa ya que su inclinación está en saber intentar reducir lo máximo posible sus costos para hacer más eficiente su utilización. (pag.159)

Por lo tanto se concluye que el modelo costo - volumen- utilidad es una excelente herramienta que interviene en el proceso de planificación de cualquier organización; se aplican utilizando la técnica de simulación, ideada para diseñar y elegir las mejores acciones que han de tomarse, con el fin de colocar a la empresa en el lugar deseado por la administración.

### **Supuestos del modelo**

Es necesario analizar los resultados generados por este modelo se consideran los siguientes supuestos:

- Los ingresos y los costos tienen un comportamiento lineal, dentro de un nivel relevante, de tal manera que no se aplica en volúmenes extremadamente altos o bajos.
- Existe adaptación perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, lo cual permite que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes.
- Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.
- El cambio de las variables no tiene efecto sobre las demás, que se suponen que permanecen constantes.

- Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce alteración alguna de la eficacia y eficiencia de los insumos que influyen en la organización.
- Este modelo se fundamenta en la utilización de una sola línea de productos en la empresa y no de un conjunto de líneas, ya que para esto es necesario el cálculo de punto de equilibrio para varias líneas.(Ramírez,2008, pp.164,165)

### **La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad.**

Ramírez (2008) dice: “El modelo costo-volumen-utilidad ayudará a los administradores a determinar qué acciones se deben seguir para cumplir un objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas se llama utilidad” (pág. 165).

Estas utilidades deben ser suficientes para remunerar el capital invertido en la organización de acuerdo con el objetivo, se puede determinar cuánto hay que vender, a qué costo, a qué precio, para lograr alcanzar una determinada utilidad.

Para determinar qué cantidad de unidades deben vender y en qué cantidad se debe aplicar lo siguiente:

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

### **El modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades.**

El modelo costo-volumen-utilidad puede ser muy útil si utiliza de manera conjunta con el costeo basado en actividades, ya que los costos se dividen en aquellos que se relacionan con las unidades producidas y aquellos que no se relacionan con las unidades producidas.

Ramírez (2008) menciona que este modelo, basado en actividades, es que no solo se utilice el volumen de unidades para determinar los costos, sino que se lo clasifique en cuatro categorías diferentes:

- a) Los costos que se modifican en función de las unidades vendidas.

- b) Los costos que se modifican de acuerdo al tiempo de preparación para la corrida.
- c) Los costos relacionados con los departamentos de apoyo.
- d) Los costos que se modifican en función de algún factor ajeno a las anteriores.(pag.178)

### **El modelo costo-volumen-utilidad y análisis de sensibilidad.**

Ramírez (2008) define: “El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar con un modelo matemático los recursos basados en hechos y suposiciones a fin de presentar la toma real de decisiones” (pág. 186).

El análisis de sensibilidad tiene mucha utilidad ya que sirve para evaluar los cursos alternativos de acción, basados en hechos y suposiciones a fin de representar la toma real de decisiones.

A demás Ramírez (2008) menciona la simulación presenta algunas ventajas que son:

1. Permite experimentar con un modelo de sistema y no con el sistema real.
2. Facilita la proyección de hechos futuros.
3. Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden haber en la rentabilidad y liquidez.
4. Se puede utilizar de manera independiente cada una de las variables que intervienen.
5. Disminuye el riesgo del negocio cuando se enfrenta un problema.(pag.186)

Por lo tanto se concluye que el modelo CVU y el análisis de sensibilidad permitirán a la administración su labor de planificar cuando existen cambios acelerados que obligan a la administración de las empresas a una constante búsqueda de oportunidades para lograr la supervivencia.

### **1.3.3 Punto de equilibrio.**

Es aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un

volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas.

Sarmiento (2005) definen: “El punto de equilibrio es una intersección entre los ingresos totales cuando son iguales a los costos totales; es decir, no existe pérdida ni ganancia” (pag.69).

Por otra parte Ramírez (2008) dice: “El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a los costos se llama punto de equilibrio” (pag.161).

Por lo tanto los dos autores citados anteriormente coinciden en el punto de equilibrio ya que al planear sus operaciones, los ejecutivos de una empresa siempre van a examinar que, el incremento en el volumen de producción, genera visiblemente mayores ganancias para tratar de cubrir el total de costos y lograr una ganancia por lo que es necesario obtener un mínimo de producción, con la objetivo de cubrir los costos fijos y variables, ya que este análisis permitirá proyectarse a la empresa con mayor seguridad y eficiencia.

Por otra parte Padilla (2008) menciona que existen dos formas de representar el punto de equilibrio:

- 1. Algebraica.-** Se ha establecido que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. Se puede expresar de la siguiente forma:

P = precio por unidad.

X = número de unidades vendidas.

CV = costo variable por unidad.

CF = costo fijo total en un tramo definido.

Dónde:

$$P-CV=\text{Margen de Contribución}$$

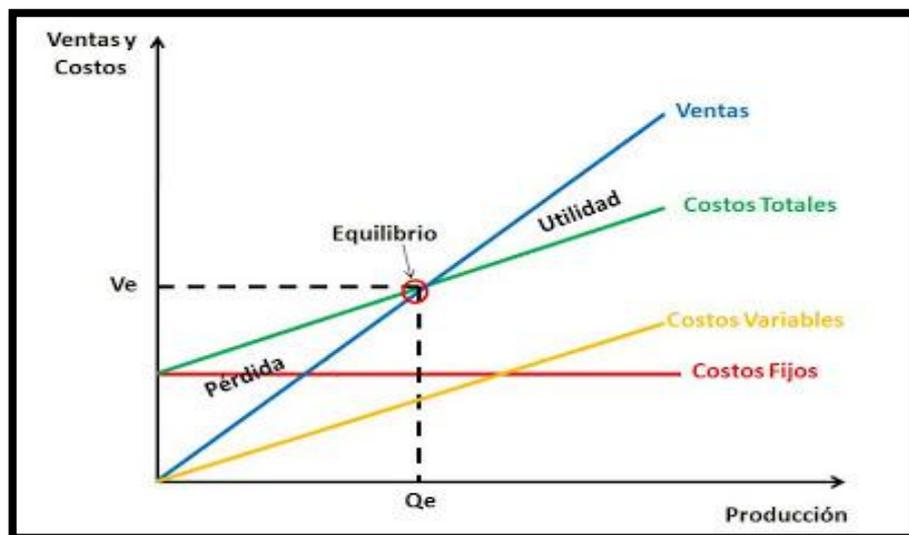
$$\text{Punto de equilibrio}=\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución}}$$

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros.

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad

El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporcionar una utilidad.

2. **Grafica.**- Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre la utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios.



**Figura 1:** Representación gráfica del punto de equilibrio.

**Fuente:** <https://www.google.com/search?q=imagenes+de+punto+de+equilibrio&ie=utf->  
**Autora:** Adriana Chalan.

El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, la variable dólares; los ingresos se demuestran calculando diferentes niveles de venta. Uniendo dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por una recta horizontal dentro de un segmento relevante. Sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene los costos totales, y en el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio. A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir la utilidad o pérdida que genere, ya sea como aumento o disminución del volumen de ventas; el área hacia el lado

izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y del lado derecho es utilidad. (pp.161, 162).

El punto de equilibrio muestra como los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdida.

Por lo tanto se concluye que, el punto de equilibrio resulta importante en el manejo de esta técnica en la determinación de niveles de ingreso, así como el volumen requerido, que satisfaga las expectativas de la planificación considerada en los aspectos de representación ya que nos permite realizar un análisis de sensibilidad en forma simple, y que permiten a la dirección de las empresas establecer estrategias con bastante oportunidad y valorar el efecto del volumen vs precio en las utilidades.

#### **1.3.4 Indicadores financieros de producción.**

Los indicadores financieros son datos que permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de la empresa; así como también permiten controlar los costos y gastos para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se pueden presentar.

Chaverra (2008) define: “Un indicador como un número que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización” (parr.2). Son elementos de control que verifican el funcionamiento de una actividad, que en general surgen a partir de las cifras de los estados financieros contables tanto históricos como proyectados que son utilizados para determinar la situación de un mercado a través de la economía.

En cambio Morelos, Fontalvo y Granadillo (2013) definen a los indicadores como: “Es una herramienta para la evolución financiera de una empresa donde nos muestran índices estadísticos de dos o más cifras que muestra la evolución de una empresa a través del tiempo” (pag.18).

Por lo tanto los autores citados anteriormente coinciden en que los indicadores sirven para poder analizar el trabajo de una empresa en la planeación ya que cada indicador nos muestra algo de la empresa y este debe ser elegido e interpretado en forma adecuada,

además permite conocer diferentes aspectos de la organización, para así poder conocer la evolución de la empresa ya que esto ayudara a una mejor toma de decisiones.

**Razones de eficiencia operativa:** Indican el grado de efectividad con que la empresa emplea los recursos que dispone. Se dividen en:

1. Administración de Inversiones
2. Administración de costos

**Razones de administración de inversiones:** Mide la eficiencia para administrar sus inversiones.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

El índice de eficiencia de la empresa se puede desglosar en:

$$\text{a) Rotación de Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Circulante}}$$

$$\text{b) Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

La rotación del Activo circulante se puede desglosar en:

- a) Rotación de Inventarios.
- b) Rotación de Clientes.

Dentro de la rotación de inventarios tenemos:

**a) Rotación de la materia prima:**

$$\frac{\text{Utilización de las materias primas}}{\text{Saldo promedio o final de la materia prima}}$$

**b) Rotación de los productos en proceso:**

$$\frac{\text{Producción del ejercicio}}{\text{Saldo promedio o final de productos en proceso}}$$

**c) Rotación de productos terminados:**

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Saldo promedio o final de productos terminados}}$$

Dentro de la rotación de clientes tenemos:

$$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo promedio o saldo final de clientes}}$$

**Razones de administración de los costos:** Mide la forma en que se controlan los costos. Estas razones analizan las principales partidas del Estado de Resultados, teniendo como punto de referencia, las ventas.

$$\frac{\text{Gasto de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Costo de Mano de Obra}}{\text{Ventas}}$$

De lo mencionado anteriormente, podemos decir que los indicadores financieros de producción nos permiten identificar algunos defectos que existen cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo nos permiten ver la eficiencia en el uso de recursos generales ya que estos pueden ser cuantitativos y cualitativos para elaborar un análisis de la empresa.

**1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.**

En el mundo de los negocios se nos muestra un sinnúmero de decisiones que tienen consecuencias de corto plazo en cuanto a desembolsos de dinero y tiempo. Además la información administrativa que se utiliza en la toma de decisiones a corto plazo nos sirve para tomar medidas y promover información, y así buscar las mejores alternativas para la toma de decisiones.

Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1994) definen la toma de decisiones como: “El proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción” (pag.553). Estos autores establecen seis etapas en el proceso de toma de decisiones, los cuales son:

1. Detección e identificación del problema.
2. Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de un nuevo modelo.
3. Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogido
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en los problemas y análisis de los datos relativos a las alternativas.
5. Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente en las metas de la gerencia.
6. Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que proporcione a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogida a la solución del problema.

En cada uno de estas etapas es necesaria la información que genera la contabilidad de costos ya que sirve de base para realizar el análisis financiero, el cual constituye un elemento importante en la detección de problemas para la evaluación y selección de alternativas. Además la información que genera la contabilidad sirve para determinar si los programas escogidos en la solución de los problemas han sido eficaces para la empresa para que logre sus objetivos estratégicos y finalmente sirva como medio para medir el desempeño de los gerentes o de las diferentes unidades del negocio que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

A continuación se analiza los cinco problemas más comunes, considerados por diversos autores como Polimeni et al. (1994), Ramírez (2008) en la toma de decisiones:

### **Aceptar una orden especial.**

Las empresas pueden plantear si aceptar una orden especial o no, entendiendo esto como la fabricación y venta de un determinado número de productos a un precio inferior al habitual. La aceptación de este tipo de pedido genere ingresos extras para la empresa, por el contrario esta orden especial puede generar efecto sobre los clientes ya que ellas preferirán comprar productos de orden especial y sentirse perjudicados si adquieren el producto habitual a un precio superior al pedido especial.

Una de las estrategias más recomendadas para aprovechar la capacidad ociosa es la de aceptar pedidos especiales, esto consiste en producir más del mismo producto a un precio inferior al del mercado o elaborar otra línea de producto a cierto precio que genere un determinado margen de contribución para cubrir costos fijos.

### **Hacer o comprar.**

Este tipo de decisión consiste en seleccionar entre las alternativas de producir productos internamente o de comprarlos a un proveedor externo.

Cuando una empresa decide fabricar un determinado producto que adquiere en el exterior puede ser debido a varias razones:

- La obtención de beneficio que consiguen los proveedores que suministran el producto.
- La seguridad de que siempre tendrán el producto en la cadena de producción y no tendrán que depender de la puntualidad de los suministradores externos.
- Mejorar la calidad del producto fabricado.

Con el fin de evaluar en forma apropiada una decisión de hacer o comprar, tanto los estándares de cantidad como calidad del producto deben ser iguales para ambas alternativas. Para determinar los costos relevantes al comprar debe considerarse el costo total para elaborar el producto en la misma condición y en el mismo sitio como se fabricara internamente.

### **Eliminar una línea de producto.**

Una de las técnicas más adecuadas para lograr el crecimiento y maximizar las utilidades de la empresa es la desinversión es decir eliminar una línea de productos que genera pérdidas constantes y su margen de contribución es negativo.

Una línea de productos cuantitativamente deben eliminarse si al hacerlo la reducción de ahorros en los costos exceda los ingresos perdidos. Los factores cualitativos incluyen impactos de discontinuar la línea de producto sobre los restantes de la compañía y la habilidad de la gerencia para usar recursos liberados de una forma alternativa.

A menudo, la eliminación de una línea de productos no genera disminución en las ventas de otras líneas, aquí se deben estudiar claramente ambos elementos cuantitativos y cualitativos para tomar la decisión de retirar una línea de productos.

### **Mezclar productos o servicios, restricción única.**

Cuando una empresa con productos múltiples opera a toda capacidad, los gerentes con frecuencia deben tomar decisiones con respecto de cuales productos deben fabricarse tomando en consideración limitaciones de producción como son: escasos recursos disponibles, cantidad fija de horas, maquinas disponibles, etc. Para determinar la mezcla de productos optima se debe considerar producir o prestar servicios tanto como puede vender el producto cuyo margen de contribución por unidad de recurso escaso sea el más alto.

En conclusión, la mezcla de productos implica decidir cuales productos deben producirse tomando en consideración la escases de recursos único y el margen de contribución en función de este recurso.

### **Vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto.**

Los productos conjuntos son el resultado de un proceso de producción único que genera dos o más productos principales. Si existen mercados externos para productos semielaborados, el fabricante debe decidir cuales productos son más rentables para vender, y cuales procesar adicionalmente en el punto de separación y antes de la venta.

Una regla de decisión puede ser la siguiente si el ingreso adicional ganado por el procesamiento es mayor que el costo adicional el producto debe procesarse adicionalmente; sin embargo si el costo adicional del proceso es mayor que el ingreso ganado, el producto debe venderse en el punto de separación.

Por lo tanto los autores citados anteriormente coinciden que los problemas comunes para la toma de decisiones, son algunas de las situaciones que requieren información contable para seleccionar la expectativa conveniente para la empresa, cuando se valúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo se debe fijar que sean examinados todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y en el futuro en las diferentes

áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no solo del proyecto sino de toda la organización.

**CAPITULO II**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1 Filosofía institucional.**

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

Nuestra misión es la guía de todas nuestras acciones, el perseguir su logro día a día y que diariamente avancemos en nuestros propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa, nuestros principios y valores son los que nos dan la forma de ser es por esto que la filosofía de la panificadora "Santa Elena" es la de contribuir a la alimentación sana, nutritiva y económica de las familias Zamoranas con deliciosos productos de panadería y pastelería de excelente calidad, a través del abastecimiento diario. La calidad es fundamental en esta panificadora para lograr el nivel de excelencia en todas las actividades y áreas que involucran la empresa y así poder lograr la posición líder en el mercado.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales.**

Panadería y Pastelería "Santa Elena" fue creada en el año 2000 por el Sr Raúl Benavidez esposa e hijos. Esta pequeña empresa de tipo industrial, dedicada a la elaboración de productos alimenticios, como son los diferentes tipos de pan y pasteles, se encuentra ubicada en la Provincia de Zamora.

Fueron años duros, de afrontar grandes retos en la parte técnica, financiera y humana, de levantarse en las madrugadas para revisar personalmente los procesos de producción y despacho del producto, de conocer el mercado y lograr que en cada tienda de Zamora se vendiera el pan que producían, y de esta forma se abrió el camino para formar lo que hoy es Panadería y pastelería "Santa Elena".

A comienzos del año 2007, el Sr Benavidez abrió una planta ubicada en las calles Abel Valarezo y Camilo Pinto donde actualmente se encuentra ubicada la empresa.

Esta empresa no cuenta con ninguna sucursal, los cambios físicos que ésta ha adquirido se deben al tiempo y la experiencia, la demanda ido aumentando y la empresa considera que

en lugar de abrir nuevos locales, prefieren surtir tiendas, ya que de esta forma no tienen gastos de otro local ni de personal; por lo tanto las tiendas son los diferentes clientes. Para cumplir con esta expansión fue necesario adquirir equipo de transporte nuevo, y adecuar con el que ya se contaba.

### **2.1.2 Misión visión y objetivos.**

Todo negocio debe tener un propósito que todos los miembros de la compañía deben conocer.

Por lo tanto la misión, visión y objetivos de la panadería y pastelería “Santa Elena” son los siguientes:

**Misión:** Ser una empresa dedicada a la venta de productos frescos y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores brindando a la vez beneficios reales a todas las personas con quienes trabajamos.

**Visión:** Ser una empresa líder en elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería sustentados en criterios de calidad y competitividad que va desde nuestro personal hasta nuestros clientes.

#### **Objetivos:**

##### **General:**

Ser una empresa reconocida a nivel regional en cuanto a panadería y pastelería, destacándose por la calidad de sus productos y por su excelente servicio al cliente, preocupándonos por el bienestar de quienes consumen nuestros productos.

##### **Específicos:**

- Contribuir a la generación de puestos de trabajo, directa e indirectamente, a partir de la inserción de la empresa en el mercado
- Consolidarse como líder en calidad, servicio y atención a clientes dentro de la industria de elaboración de pan y pasteles.
- Brindar un excelente servicio y atención a los clientes.
- Ofrecer productos de calidad sobre la competencia

## 2.2 Estructura administrativa y funcional.

Es una estructura funcional, de la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.

Por lo tanto la empresa Panadería y Pastelería “Santa Elena” ha elaborado la siguiente estructura administrativa funcional.



**Figura 2.** Organigrama funcional propuesto.

**Fuente:** Archivos de la empresa  
**Autora:** Adriana Chalan.

### Gerente General

El cual se encargara de asignar las diversas tareas a las demás áreas de la empresa, de administrarla y encargarse del marketing de la misma.

Sus deberes y atribuciones, son las siguientes:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente, administrando a la panificadora “Santa Elena.”, con sujeción a los requisitos y limitaciones que imparte la ley y estatutos;
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la Panificadora;
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se estén ejecutando correctamente; y,
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

### **Área de Producción**

El área productiva estará conformada por las sub áreas de: bodega, producción y control de calidad.

La Bodega estará bajo la responsabilidad de una persona quien realiza el custodio de los inventarios y bienes que en ella se encontraren, teniendo entre sus funciones principales:

- Proporcionar formularios ( entrada y salida de bodega, facturas, guía de despacho, ordenes de requisiciones) de la materia prima y bienes entregados en custodia;
- Llevar registros necesarios;
- Controlar los bienes producidos;
- Encargarse del buen mantenimiento de la bodega y de los bienes a él encomendados; y,
- Responderá sobre cualquier diferencia encontrada en los inventarios realizados.

Los encargados de la sub área de Producción tendrán la responsabilidad de:

- Elaborar un producto de calidad con el menor costo posible;
- Controlar el material con el que se trabaja planificar los pasos que se deben seguir, reconocer los métodos a utilizarse para la transformación de la materia prima
- La transformación y la óptima utilización de la materia prima empleada en la elaboración del producto final;
- Producción de calidad en el tiempo estipulado para el efecto; y,
- Adecuada utilización de los equipos y materiales existentes en el área.

El Control de Calidad, se resume en un conjunto de procedimientos que asegure de que sus productos cumplan con los requisitos mínimos de calidad, que se desarrollen para mantener y mejorar la calidad del producto.

En este sentido la sub área de Control de Calidad estará encargada de:

- Inspeccionar la calidad de las materias primas que se van a añadir al proceso productivo a través de verificadores de materias primas.
- Establecer controles a los medios de producción, al proceso de elaboración de los panes, pasteles y al producto final en el local de ventas.
- Además, deberá determinar un estándar, controles al azar y efectuar ajustes para alcanzar una mejor calidad.

### **Área de Comercialización y Venta.**

Ésta área llevará a su cargo entre otras funciones principales:

- Elaborar pronósticos de ventas ya que esto ayudara a estimar las necesidades de la capacidad de producción y de cambios de los productos;
- Establecer precios a los diferentes productos elaborados, como a realizar publicidad y promoción de ventas;
- Fijar métodos de atención directa al público y conservación del producto en el local de expendio; y,
- Buen mantenimiento del local de venta; y, responsabilidad sobre las ventas y su recaudación.

### **Área Administrativa**

El área administrativa se divide en las siguientes sub áreas: administración, tesorería, contabilidad y servicios generales.

La Administración estará a cargo del Gerente General, de quien ya se ha resumido sus funciones y quien se encargará del control de calidad de la Panificadora.

El departamento de tesorería se encargara de crear y manejar políticas de control necesario para proteger los recursos financieros de la empresa, entre sus funciones tenemos las siguientes:

- Realizar pagos a cada proveedor según el medio de pago que hayamos elegido (transferencias, cheques, pagares, etc.) además de controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones estipuladas con los bancos.
- Almacenar los soportes de todas las transacciones que realice diariamente.
- Enviar al departamento de contabilidad el informe diario de dispersión de fondos ingresos y gastos de operaciones bancarias, respaldada con documentos comprobatorios que garantice su adecuado registro dentro de la contabilidad de la entidad.
- Regularizar las actividades del personal proporcionado para el pago de nóminas.

Las funciones del contador serán asumidas por un Contador Público Autorizado, quién tendrá entre sus funciones básicas las siguientes:

- Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica, para llevar a cabo las labores de análisis de información;
- Establecer un sistema de contabilidad, para realizar el registro de los diferentes movimientos que ocurren diariamente dentro de la Panificadora “Santa Elena”;
- Llevar la contabilidad de la Panificadora; elaborar estados e informes financieros contables;
- Realizar las declaraciones mensuales del IVA, las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta;
- Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de los impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias; y,
- Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.

El Departamento de Servicios Generales se encargara de facilitar oportuna y eficientemente los servicios que requiera la empresa, entre sus funciones estarán las siguientes:

- Realizar el servicio de mantenimiento de la maquinaria, energía eléctrica, bombas de agua, extracto de aire, gas, etc. Dentro de la empresa de producción y venta.
- Facilitar a la empresa, el servicio de aseo y limpieza necesario que permitan la realización de actividades en un ambiente sano.
- Proporcionar el servicio de mensajería nacional e internacional, además el servicio de reproducción y fotocopiado de documentos cuando la empresa lo requiera.

- Contratar los servicios de vigilancia profesionalizada que permita otorgar la seguridad requerida en las instalaciones de la empresa.

### 2.3 Análisis de competitividad.

Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

Durante muchos años se aplicaron las cinco fuerza de competitividad que señalaba Michael Porter donde indica que las estrategia de competitividad están limitadas por el entorno, es así que se creó el llamado diamante de Porter y que es utilizado por varias empresas para medir su grado de competencia dentro del mercado.

Las estrategias que plantea Porter son:

1. **Amenazas de nuevos competidores.-** El mercado no es atractivo por lo que puede facilitar la entrada de nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercados.
2. **La rivalidad entre los competidores.-** Para una empresa aquí será muy difícil competir en un mercado ya que la empresa competidora estará muy bien posesionada, pues sus precios estarán cambiando constantemente.
3. **Poder de la negociación de los proveedores.-** Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados, será aún más difícil si los insumos que suministran son claves para nosotros.
4. **Poder de la negociación de los clientes.-** Cuando los clientes están muy bien organizados el producto cuenta con uno o varios sustitutos
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Un mercado no es atractivo cuando existen productos sustitutos reales o potenciales, ya que estos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.(Herrera y Baquero, 2008, parr.4)

Si bien es cierto estas herramientas de competitividad se han convertido en la base de muchas empresas; sin embargo se debe considerar que los avances de la tecnología y la sociedad obligan a desarrollar nuevas herramienta que permitan a la empresa un crecimiento acorde a los tiempos, lo que le llevará a posicionarse en el mercado interno y externo, obteniendo mayor rendimientos económicos.

La panadería y pastelería Santa Elena se desenvuelve en un entorno de escasa competitividad, debido a que en su localidad existe una segunda empresa que se considera pequeña panadería cuyos recursos y capacidades para la producción son inferiores a los de la panadería objeto de estudio.

Los precios, que ofrece la panadería y pastelería Santa Elena se consideran económicos y competitivos con respecto a otros.

La atención a los clientes, es uno de los principales aspectos que cuida muy celosamente la panadería Santa Elena.

No existen productos sustitutos que puedan amenazar los ingresos actuales de la panadería.

### **2.3.1 Matriz de análisis de competencia.**

El análisis competitivo hace referencia a todos los cambios que existe dentro del entorno de las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan las mismas funciones dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

**Análisis externo.** Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.

**Análisis interno.** Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre

los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

En la panadería y pastelería “Santa Elena” se determinó la siguiente matriz de competencia, de acuerdo al siguiente proceso:

1. Se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa.
2. Se asigna un valor ponderado a cada factor, otorgando un rango de 0.01 a 0.99.
3. Se califica las debilidades y fortalezas de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 1.** Análisis de competitividad.

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>Fortaleza mayor</b>	4
<b>Fortaleza menor</b>	3
<b>Debilidad menor</b>	2
<b>Debilidad mayor</b>	1

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

4. Cada ponderación se multiplica por la calificación de los factores, obteniendo el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas; si es menos a 2.5 indican que las debilidades predominan sobre las fortalezas y si son iguales la empresa se mantiene estable.

**Tabla 2.** Matriz de competencias

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PANADERIA SANTA ELENA			PANADERIA KASTY PAN		
	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL PONDERACION	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>						
Local propio	0.09	4	0,36	0,06	3	0,18
Esmerada atencion al cliente	0.08	4	0,32	0,07	3	0,21
Capital propio	0.09	4	0,36	0,06	3	0,18
Precios competitivos	0.08	3	0,24	0,06	3	0,18
Productos de calidad	0.08	3	0,24	0,06	3	0,18
Expendio de productos frescos	0.09	4	0,36	0,06	3	0,18
Logotipo que identifica la empresa	0.08	3	0,24	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>						
Deficiencia en publicidad	0.06	2	0,12	0,04	1	0,04
Personal no capacitado	0.04	2	0,08	0,03	1	0,03
Ausencia de promociones	0.04	1	0,04	0,03	1	0,03
La mision y vision no es conocida por los empleados	0.04	1	0,04	0,03	1	0,03
No se asume un nuevo reto para abrir sucursales	0.04	2	0,08	0,03	1	0,03
No existe un organigrama funcional ni estructural	0.04	2	0,08	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>			<b>2,56</b>			<b>1,45</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería “Santa Elena”

**Elaborado por:** Adriana Chalán

Una vez analizadas las debilidades y fortalezas se pudo obtener una puntuación de 2,56 para la panadería Santa Elena, frente a la competencia con un total de 1.45, lo que lo que significa que las fortalezas predominan sobre las debilidades; pero cabe señalar que estas debilidades deben ser analizadas por la administración y mejoradas ya que estos factores son parte de la actividad diaria de la empresa y por lo tanto su reforma promueve a obtener mayores rendimientos económicos.

### 2.3.2 Matriz FODA.

Esta matriz implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas que configuran el entorno de la organización, con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver con los recursos y capacidades internas de la organización de una empresa.

Por este motivo el análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

En concreto el análisis DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

**Tabla 3.** Matriz FODA.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• El área de elaboración de productos está en su gran mayoría tecnificada lo que ayuda a reducir costos.</li> <li>• Por ser una empresa pequeña puede ser más flexible para cubrir las necesidades de sus clientes.</li> <li>• Local propio ubicado en sitios estratégicos.</li> <li>• Buena calidad del producto final.</li> <li>• Posibilidades de acceder a créditos</li> <li>• Cuenta con maquinaria y equipo de tecnología.</li> <li>• La relación que tiene el gerente de la empresa con instituciones a quienes ofrecer el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de mano de obra calificada</li> <li>• No se cuenta con un plan de producción.</li> <li>• Administración deficiente.</li> <li>• Producto altamente perecedero.</li> <li>• Cuenta con único local para el expendio de los productos que elabora.</li> <li>• Por ser una empresa familiar, no existen estudios previos de mercado, ni análisis de costos para saber si el negocio está siendo rentable o no, y en qué porcentaje.</li> </ul>
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada competencia de las panaderías de la ciudad.</li> <li>• Liberalidad en la fijación de precios</li> <li>• Constante fluctuación de los precios de las materias primas e insumos para su elaboración</li> <li>• Elevados precios de las maquinarias, equipos e instalaciones requeridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pan es un alimento importante en la dieta alimenticia</li> <li>• Crecimiento de la población y mayor consumo de pan</li> <li>• Actividad que genera mayores ingresos y empleo</li> <li>• Mayor consumo de materia prima e insumos nacionales.</li> <li>• Aumento de las tiendas de barrio en los últimos años.</li> </ul>

**Fuente:** Panadería y Pastelería Santa Elena

**Elaborado:** Adriana Chalan.

El análisis DAFO, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los

cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

## **2.4 Análisis de costos de producción y venta.**

Antes de iniciar el análisis específico de los costos de producción, conviene establecer con claridad los conceptos fundamentales y la interrelación entre los mismos.

Los elementos que constituyen el costo de producción y venta se encuentran enmarcados en tres grandes grupos que son: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

**Materia prima:** Constituyen todos los bienes ya sea en estado natural o que hayan sufrido alguna transformación previa, que son indispensable para la elaboración del producto final.

Los materiales que constituyen un valor representativo dentro de la producción se considera como materia prima directa; por el contrario, los materiales con valores inferiores o poco representativos pero que son necesarios para la terminación del producto se denominan materia prima indirecta.

**Mano de obra:** La mano de obra está representada por la fuerza física o intelectual de los obreros y que es indispensable para la transformación de la materia prima.

El salario que se cancela a los obreros que trabajan directamente en la transformación de la materia prima se denomina mano de obra directa y el sueldo cancelado a los trabajadores que realizan tareas de administración dentro de la planta productiva se denomina mano de obra indirecta.

**Costos indirectos de fabricación:** Este rubro está constituido por los elementos indirectos de la materia prima y mano de obra; también lo conforman todos los egresos que se generan durante la producción y que por sus características no pueden agruparse dentro del grupo de materia prima o mano de obra.

En la panadería y pastelería “Santa Elena” los costos de producción y ventas se analizaron de acuerdo a su importancia dentro de la actividad que realiza. En esta forma encontramos que:

La materia prima directa alcanza un valor de \$ 102.960,00 anuales que representa el 45,14% de los costos totales de producción y venta, este promedio hace referencia a los ingredientes indispensables que se utilizan en la elaboración de los productos terminados y que representan el primer elemento y más importante para la producción.

La mano de obra directa la representan el pago de sueldo a obreros que realizan actividades relacionadas directamente con la transformación de los productos, de esta manera se logra determinar un costo de \$ 63.360,00 anuales con un porcentaje de 27,78%; tomando en consideración que se trata del segundo elemento del costo.

Los costos indirectos de fabricación alcanzan un valor total de \$20.168,00 anuales con un 8,84%, porcentaje que refleja el grado de importancia de este elemento dentro del proceso de producción.

En cuanto a la ventas anuales se estima un valor de \$253.080,00 de los cuales se debe considerar el costo alcanzado para la producción con un valor de \$186.488,00, obteniendo una utilidad de \$66.592,00 valor al que se disminuye los costos de administración y venta por \$41.611,70; promediando una utilidad neta de \$ 24.980,30 dólares anuales. La utilidad representa el grado de gestión o administración de la empresa, por lo que a través de los datos analizados se considera que la panadería “Santa Elena” mantiene una rentabilidad excelente, factor que le ha permitido convertirse en una de las principales panaderías de la localidad.

#### **2.4.1 Estructura de costos.**

La importancia de una estructura de costos radica fundamentalmente en la identificación, clasificación y acumulación de los costos incurridos del total o de cada unidad.

Los datos que se describen a continuación son información proporcionada por la propietaria de la empresa y corresponden al año 2014.

Los costos referenciados son exclusivamente para un lote de 2621 unidades de productos elaborados diariamente.

**Tabla 4.** Estructura de costos

COSTOS VARIABLES					
<b>1. Elaboracion de pan</b>					
MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDADES DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL	%
Harina	Quintales	37.00	720	26.640,00	11,68
Azucar	Libra	0.50	21.600	10.800,00	4,73
Huevos	Unidades	0.15	216.000	32.400,00	14,2
Leche	Litros	0.80	7.200	5.760,00	2,53
<b>Materia prima para panes</b>				<b>75.600,00</b>	<b>33,14</b>
<b>2. Elaboracion de pasteles</b>					
MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDADES DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	TOTAL	%
Harina cake cruz	Saco 25Kg	25.00	360	9.000,00	3,95
Azucar	Libra	0.50	9.000	4.500,00	1,97
Huevos	Unidades	0.15	54.000	8.100,00	3,55
Leche	Litros	0.80	7200	5.760,00	2,53
<b>Materia prima para pasteles</b>				<b>27.360,00</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA</b>				<b>102.960,00</b>	<b>45,14</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 5.** Estructura de costos.

COSTOS FIJOS					
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
OBREROS	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Maestro panificador	1	640.00	12.00	7.680,00	3,37
Obreros	4	520.00	12.00	24.960,00	10,94
Pastelero	1	640.00	12.00	30.720,00	13,47
<b>Total Mano de obra directa</b>				<b>63.360,00</b>	<b>27,78</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 6.** Estructura de costos.

COSTOS VARIABLES					
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>					
<b>Materia prima indirecta</b>					
RUBRO	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD ANUAL	TOTAL	%
Levadura	Libra	1.80	720	1.296,00	0,57
Sal	Libra	0.30	2160	648,00	0,28
Grasas	Bloque de 15 Kg	4.90	720	3.528,00	1,55
Polvo de hornear	Libra	4.00	720	2.880,00	1,26
Saborizantes	Mililitros	2.00	360	720,00	0,32
Chocolate	Gramos	2.30	360	828,00	0,36
Crema chantilly	Gramos	2.50	1440	3.600,00	1,58
<b>Total Materia Prima Indirecta</b>				<b>13.500,00</b>	<b>5,92</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 7.** Estructura de costos.

COSTOS FIJOS					
Otros Costos Indirectos de Fabricacion					
RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Depreciacion maquinaria	1	27.900.00	12	2.790,00	1,22
Depreciacion muebles y enseres	1	2.780.00	12	278,00	0,12
Depreciacion vehiculo	0.5	18.000.00	12	3.600,00	1,58
Total Otros Costos Indirectos				<b>6.668,00</b>	<b>2,92</b>
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>				<b>20.168,00</b>	<b>8,84</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>				<b>186.488,00</b>	<b>81,76</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 8.** Estructura de costos.

COSTOS FIJOS					
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA					
Costos de Administracion					
RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	MESES	TOTAL	%
Sueldo Gerente	1	800.00	12	9.600,00	4,21
Sueldo Contador	1	500.00	12	6.000,00	2,63
Depreciacion muebles y enseres	1	1.570.00	12	157,00	0,07
Depreciacion equipo de oficina	1	170.00	12	17,00	0,01
Depreciacion equipo de computacion	1	690.00	12	227,7	0,1
<b>Total Costos de Administracion</b>				<b>16.001,70</b>	<b>6,93</b>
Costos de Venta					
RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	MESES	TOTAL	%
Sueldo vendedores	4	340.00	12	16.320,00	7,15
Sueldo repartidor	1	436.00	12	5.232,00	12,57
Depreciacion equipo de venta	1	4.580.00	12	458,00	0,2
Depreciacion de vehiculo para ventas	0.5	18.000.00	12	3.600,00	1,58
<b>Total costos de venta</b>				<b>25.610,00</b>	<b>21,5</b>
<b>TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>				<b>41.611,70</b>	<b>28,43</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION, ADMINISTRACION Y VENTAS</b>				<b>228.099,70</b>	<b>110,19</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 9.** Ventas de producto terminado.

<b>PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PV UNITARIO</b>	<b>V/TOTAL</b>
Pan de yema	288000	0,15	43.200,00
Cachos	180000	0,20	36.000,00
Pan de leche	288000	0,20	57.600,00
Empanadas	180000	0,25	45.000,00
Pasteles de 30 porciones	720	18,00	12.960,00
Pasteles de 20 porciones	1800	12,00	21.600,00
Pasteles de 10 porciones	2160	9,00	19.440,00
Pasteles de 8 porciones	2880	6,00	17.280,00
<b>TOTAL</b>			<b>253.080,00</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 10.** Estado de resultados.

	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>253.080,00</b>
<b>(-)</b>	<b>COSTO PRODUCCIÓN</b>	<b>186.488,00</b>
<b>=</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>66.592,00</b>
<b>(-)</b>	<b>COSTO ADMINISTRACION Y VENTA</b>	<b>41.611,70</b>
<b>=</b>	<b>UTILIDAD NETA ANUAL</b>	<b>24.980,30</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

Es importante remarcar que una apropiada estructuración de costos es el fundamento esencial para la aplicación de procedimientos y de sistemas contables. Así, cuando se ha logrado esquematizar claramente cómo opera una organización y cuáles son los requerimientos de información, se puede empezar tanto a formalizar las diversas operaciones con procedimientos contables como a implementar sistemas que permitan optimizar las actividades financieras.

### **2.4.2 Ciclo de producción.**

El ciclo de producción es el tiempo que se tarda en producir un bien o servicio, mencionando que es muy importante saber cuánto dura cada ciclo productivo, para determinar cómo se lleva a cabo la realización de cada unidad, si esta es adecuada en el tiempo y forma, además determinar si se está aprovechando al máximo los recursos.

El Sistema de costos por órdenes específicas de producción es el sistema que aplican las empresas cuyo proceso no es continuo y en el que es posible identificar lotes específicos de producción y seguir su trayectoria a través de las distintas operaciones hasta que se transforman en productos terminados.

Para empezar a producir debe existir un pedido de los clientes o una decisión de la dirección de la empresa para fabricar el producto. Cualquiera de estas alternativas dará origen a la emisión de un documento llamado orden de producción, que es enviado por el ejecutivo responsable a la fábrica para que se dé comienzo al proceso de producción.

Luego de emitida la orden de producción se envía a bodega la orden de requisición para solicitar la materia prima directa e indirecta que se utilizará en la fabricación del producto.

Al terminar la producción se elabora y presenta la hoja de costos donde se detalla la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que se utilizó en la orden de producción, para determinar el precio final del producto terminado.

La panadería y pastelería “Santa Elena” mantiene el ciclo de producción de acuerdo al siguiente proceso:



**Figura 3.** Proceso de producción  
**Fuente:** Panadería y pastelería “Santa Elena”  
**Elaborado por:** Adriana Chalán

La preparación de ingredientes se la realiza al iniciar el proceso de producción y consiste en pesar la materia prima en cantidades adecuadas para la producción que se requiere.

El amasado se realiza al integrar todos los materiales y conseguir una masa consistente y suave.

Pesado y división, donde se procede a dividir la masa de acuerdo al tipo de producto a elaborarse.

El boleado lo realizan los obreros al dar forma de círculos a la masa de acuerdo al tipo de pan a elaborar.

El formado consiste en dar la figura de cada pan solicitado, para dejarlos reposar por un lapso de 20 minutos antes de ingresarlo al horno.

Una vez fermentado los productos se ingresan al horno a temperaturas altas para que comience la cocción de los mismos.

Una vez que alcanza la consistencia y dorado de los panes se retira del horno el producto y se coloca en lugares seguros e higiénicos para su enfriamiento.

El maestro panificador procede a revisar las unidades elaboradas para constatar su textura y buen estado.

Se envía el producto a las vitrinas de exhibición de la panadería y otra cantidad a la distribución de las distintas tiendas de la localidad.

### 2.4.3 Indicadores de producción.

#### Razones de eficiencia operativa:

1. Administración de Inversiones
2. Administración de costos

#### Razones de administración de inversiones:

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{253.080,00}{96.143,36}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = 2.63$$

La utilización de los recursos que posee la panadería para la producción se muestra en un 2.63 frente al total de ventas.

Dentro de la rotación de inventarios tenemos:

#### a) Rotación de la materia prima:

$$\text{Rotación de materia prima} = \frac{\text{Utilización de las materias primas}}{\text{Saldo promedio o final de la materia prima}}$$

$$\text{Rotación de materia prima} = \frac{102.960,00}{18.000,00}$$

$$\text{Rotación de materia prima} = 5.76$$

Los materiales utilizados en la producción representan un 5.76 veces frente al inventario final de la materia prima.

**b) Rotación de los productos en proceso:**

$$\text{Rotación de productos en proceso} = \frac{\text{Producción del ejercicio}}{\text{Saldo promedio o final de productos en proceso}}$$

$$\text{Rotación de productos en proceso} = \frac{943.560}{0}$$

La producción diaria de la panadería alcanza un total de 2621 unidades producidas; de las cuales 2600 son panes y 21 pasteles; la nueva producción se inicia una vez terminados la venta y distribución de los productos por lo que no existe inventario de productos en proceso durante la jornada.

**c) Rotación de productos terminados:**

$$\text{Rotación de productos terminados} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Saldo promedio o final de productos terminados}}$$

$$\text{Rotación de productos terminado} = \frac{186.488,00}{78630}$$

$$\text{Rotación de productos terminado} = 2.37$$

El costo de venta representa el 2.37 del total de los productos terminados, considerando a este factor como un porcentaje aceptable dentro de la producción.

**Razones de administración de los costos:** Mide la forma en que se controlan los costos. Teniendo como punto de referencia, las ventas.

$$\text{Administración de costos} = \frac{\text{Gasto de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Administración de costos} = \frac{25.610,00}{253.080,00}$$

$$\text{Administración de costos} = 0.10$$

Los gastos de venta se mantienen en un 0.10 del total de las ventas, rubro que representa la buena administración de la panadería para controlar los gastos.

$$\frac{\text{Costo de Mano de Obra}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Administración de costos} = \frac{63.360,00}{253.080,00}$$

$$\text{Administración de costos} = 0.16$$

La mano de obra frente a las ventas alcanza el 0.16; es decir, los sueldos y salarios que se cancela a los obreros son costos necesarios para lograr la transformación del producto.

### **Índice de Liquidez a corto plazo.**

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{41.000,00}{5.020,70}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 8.17$$

La empresa mantiene un índice de solvencia de 8.17 frente a los pasivos, lo que significa que los activos pueden solventar sin ningún riesgo a las obligaciones de la empresa.

### Índice de liquidez Inmediata

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Caja Bancos} + \text{Inver. temp.} + \text{Ctas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{23.000 + 0 + 0}{5020.70}$$

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = 4,58$$

La panadería "Santa Elena" cuenta con un 4.58 de liquidez, para hacer frente a sus obligaciones permanentes, de esta manera cuenta con suficientes recursos para seguir desarrollando sus actividades con normalidad.

### **CAPITULO III**

**PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES  
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCION PANADERIA Y  
PASTELERIA SANTA ELENA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

La panadería y pastelería "Santa Elena" se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas como una persona natural obligada a llevar contabilidad. Su principal actividad es la elaboración de productos de primera necesidad, durante el periodo 2014, sus ventas ascendieron a \$ 253.080.00; a pesar de este considerable volumen de ventas, sus propietarios desconocen si todos los productos que elaboran resultan rentables para su negocio.

Adjunto los Estados Financieros de la empresa correspondiente al año 2104.

**Tabla 11.** Estado de situación financiera año 2014

PANADERIA Y PASTELERIA "SANTA ELENA"					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
		<b>41.000,00</b>			<b>5.020.70</b>
Caja	3.000.00		Cuentas por pagar	3.200.00	
Bancos	20.000.00		Documentos por pagar	1.000.00	
Inventario de materiales	18.000.00		Retenciones	820.70	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
		<b>54.522,56</b>	<b>INSTITUCIONAL</b>		
Muebles y enseres	1.570.00		<b>91.122,66</b>		
Maquinaria y equipo	27.900.00		Capital Santa Elena	66.142,36	
Equipo de computo	690.00		Utilidad Neta	24.980,30	
Vehiculo	18.000.00				
(-) Depreciacion acumulada	6.362.56				
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
		<b>620.80</b>			
Impuestos pagados	620.80				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>96.143,36</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>96.143,36</b>
Zamora 31 de Diciembre del 2014					
<b>FIRMA GERENTE</b>			<b>FIRMA CONTADOR</b>		

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.



Una vez determinados los Estados Financieros y con la información recolectada se procederá a analizar la rentabilidad de los productos, de acuerdo a la línea de producción que mantiene la panadería.

Con la finalidad de proteger la información proporcionada por la empresa, se procedió a identificar los productos a través códigos asignándoles una letra.

En la siguiente tabla se demuestran el total de ventas anuales por producto:

**Tabla 14.** Ventas anuales por producto.

<b>PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.V/UNITARIO</b>	<b>VENTAS DIARIAS</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
Pan de yema	800	0,15	120,00	43.200
Pan de cachos	500	0,20	100,00	36.000
Pan de leche	800	0,20	160,00	57.600
Empanadas	500	0,25	125,00	45.000
Pastel de 30 porciones	2	18,00	36,00	12.960
Pastel de 20 porciones	5	12,00	60,00	21.600
Pastel de 10 porciones	6	9,00	54,00	19.440
Pastel de 8 porciones	9	6,00	48,00	17.280
<b>TOTALES</b>	<b>2.621</b>		<b>703,00</b>	<b>253.080</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

## **PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR LA RENTABILIDAD DE PRODUCTOS.**

1. Se inició tomando el total de ventas durante el periodo 2014 por cada producto elaborado.
2. Determinamos los costos variables para cada producto y disminuimos de las ventas totales.
3. El resultado que se obtuvo de las ventas menos los costos variables es el margen de contribución total.
4. Obtenemos el margen de participación de las ventas por producto, dividiendo las ventas de cada artículo para el total de ventas generadas durante el periodo.
5. Asignamos los costos fijos de acuerdo al porcentaje de participación obtenido en el literal número 4.

6. De valor de la contribución marginal menos los costos fijos asignados se obtiene la utilidad de operación de los productos.

**Tabla 15.** Analisis de la rentabilidad de los productos.

PANADERIA Y PASTERIA "SANTA ELENA"																		
ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS																		
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS																		
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																TOTAL	%
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Paste 8 porciones			
VENTAS	43200,00	100,00%	36000,00	100,00%	57600,00	100,00%	45000,00	100,00%	12960,00	100,00%	21600,00	100,00%	19440,00	100,00%	17280,00	100,00%	253080,00	100%
COSTOS VARIABLES	35546,74	30,52%	22216,71	19,08%	35546,74	30,52%	22216,71	19,08%	88,87	0,08%	222,17	0,19%	266,60	0,23%	355,47	0,31%	116460,00	46,02%
CONTIBUCION MARGINAL	7653,26		13783,29		22053,26		22783,29		12871,13		21377,83		19173,40		16924,53		136620,00	53,98%
PARICIPACION	17,07%		14,22%		22,76%		17,78%		5,12%		8,53%		7,68%		6,83%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70	
	=		=		=		=		=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	-11403,30		-2097,18		-3355,49		2932,70		7154,16		11849,55		10597,95		9301,91		24980,30	9,87%

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

## **ANALISIS**

El producto pan de yema, generan una pérdida anual de (\$11.403,30); seguido del pan de leche (3.355,49) y pan de cacho con (2.097.18); sin embargo, la producción siguiente mantiene una utilidad de \$ 2.932,70 para empanadas, \$7.154,16; \$11.849,55; \$ 10.597,95; \$ 9.301,91 respectivamente.

Los resultados presentados nos demuestran que en los productos pan de yema, cachos y pan de leche se invierte el 30.52; 19.08 y 30.52% de costos, considerándose los productos con mayor inversión. Los pasteles de 30 porciones con 0.08%; el pastel de 20 porciones con 0.19%; para el pastel de 10 porciones 0.23% y el pastel de 8 porciones 0.31%.

En cuanto a la participación para los costos fijos de cada producto se destaca con mayor porcentaje el producto pan de leche, con un total de \$25.408,75 y un 22,76%; para el producto empanadas el porcentaje es de 17.78 % y un total de \$19.850,59 de costos fijos; para el pan de yema 17.07% y \$19.056,56. Cabe destacar que los pasteles son los productos que generan mayor rentabilidad y menos inversión debido al precio de venta que mantienen estos artículos.

De esta manera, se puede observar que tres variedades de productos elaborados actualmente resultan poco rentables para la panadería.

## **PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Al obtener ganancias como las que se expone en la tabla 15, la empresa se encontraría expuesta a pagar una suma considerable de impuestos; por otro lado, si se obtienen pérdidas el negocio se vería en constante amenaza de cerrar las puertas al público.

Tomando en consideración estos dos aspectos se procede a calcular el punto de equilibrio, es decir cuántas unidades se deben producir para que el total de ventas cubra el total de costos fijos.

**Tabla 16.** Determinación del costo para el punto de equilibrio.

PANADERIA Y PASTELERIA "SANTA ELENA"																		
DERERMINACION DE COSTOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO																		
MEZCLA DE CONTRIBUCION MARGINAL POR PRODUCTO O LINEA DE PRODUCTOS																		
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																TOTAL	%
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Paste 8 porciones			
PRECIO DE VENTA UNITARIO	0,15	100%	0,20	100%	0,20	100%	0,25	100%	18,00	100%	12,00	100%	9,00	100%	6,00	100%	45,8	100%
COSTO VARIABLES	0,05	30,52%	0,04	19,08%	0,06	30,52%	0,05	19,08%	0,01	0,08%	0,02	0,19%	0,02	0,23%	0,02	0,31%	323,5	
CONTRIBUCION MARGINAL	0,10	21,48%	0,16	80,92%	0,14	69,48%	0,20	80,92%	17,99	99,92%	11,98	99,81%	8,98	99,77%	5,98	99,69%		
PARTICIPACION	17,07%		14,22%		22,76%		17,78%		5,12%		8,53%		7,68%		6,83%		100,00%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,01779		0,02302		0,031627		0,035971		0,921		1,022		0,690		0,4084		3,15	

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena

**Elaborado por:** Adriana Chalan

Para determinar el punto de equilibrio por unidad de producto, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos asignados}}{\text{Precio-Costo variable}}$$

### **PRODUCTO PAN DE YEMA**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{19.056.56}{0.15-0.05} = 182.849 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pan de yema, la empresa debería producir un total de 182.849 unidades anuales, es decir 507.91 unidades diarias para no generar pérdida en la producción.

### **PRODUCTO PAN DE CACHOS**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{15.880.47}{0.20-0.04} = 98.125 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pan de cachos, la empresa debería producir un total de 98.125 unidades anuales, es decir 272 unidades diarias de producción.

### **PRODUCTO PAN DE LECHE**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{25.408.75}{0.20-0.04} = 182.849 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pan de leche, la empresa debería producir un total de 182.849 unidades anuales, es decir 507 unidades diarias de producción.

### **PRODUCTO EMPANADAS.**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{19.850,59}{0,25-0,05} = 98.125 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto empanadas, la empresa debería producir un total de 98.125 unidades anuales, es decir 273 unidades diarias de producción.

### **PRODUCTO PASTEL 30 PORCIONES**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{5.716,97}{18-0,01} = 318 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pastel 30 porciones, la empresa debería producir un total de 318 unidades anuales.

### **PRODUCTO PASTEL 20 PORCIONES**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{9.528,28}{12-0,02} = 796 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pastel 20 porciones, la empresa debería producir un total de 796 unidades anuales.

### **PRODUCTO PASTEL 10 PORCIONES**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{8.575,45}{9-0,02} = 955 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pastel 10 porciones, la empresa debería producir un total de 955 unidades durante el año.

## PRODUCTO PASTEL 8 PORCIONES

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{7.622,63}{6-0.02} = 1274 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pastel 8 porciones, la empresa debería producir un total de 1274 unidades durante el año.

En la siguiente tabla se demuestra el punto de equilibrio para cada producto de acuerdo a las cantidades determinadas.

**Tabla 17.** Resultados del punto de equilibrio.

PANADERIA Y PASTELERIA "SANTA ELENA"																
RESULTADOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO																
PRODUCTOS																
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Paste 8 porciones	
CANTIDAD A PRODUCIR	182849		98125		182849		98125		318		796		955		1274	
PRECIO	0,15		0,20		0,20		0,25		18,00		12,00		9,00		6,00	
VENTAS	27427,41		19624,90		36569,88		24531,13		5721,55		9546,42		8595,22		7646,33	
COSTOS VARIABLES	8370,85	30,52%	3744,43	19,08%	11161,13	30,52%	4680,54	19,08%	4,58	0,08%	18,14	0,19%	19,77	0,23%	23,70	0,31%
MARGEN DE CONTRIBUCION	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63	
COSTOS FIJOS	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63	
UTILIDAD O PERDIDA	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan

Es decir si se producen 182.489 unidades del producto pan de yema con un precio de venta de \$0,15 cada unidad, se obtendrá un total de ventas de 27.427,41 del cual tomaremos el 30.52% para costos variables de acuerdo al porcentaje de la tabla 17; lo que nos genera un margen de contribución de 19.056,56 que es igual al valor de los costos fijos asignados en el periodo. De la misma manera procedemos con los demás artículos elaborados.

### REPRESENTACIONES DE GRAFICOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

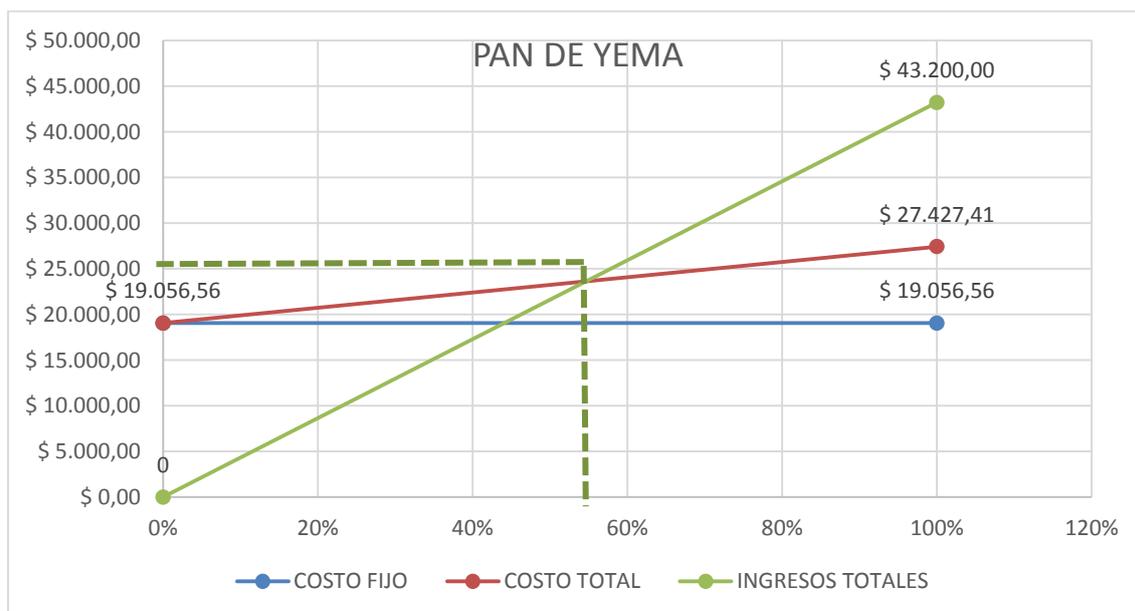
El punto de equilibrio para el producto “Pan de yema” se representaría gráficamente de la siguiente manera:

**Tabla 18.** Representación gráfica pan de yema

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 19.056,56	\$ 19.056,56
COSTO VARIABLE	\$ 19.056,56	\$ 8.370,85
COSTO TOTAL	\$ 19.056,56	\$ 27.427,41
INGRESOS TOTALES	0	\$ 43.200,00

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.



**Figura 4.** Gráfico de punto de equilibrio.

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

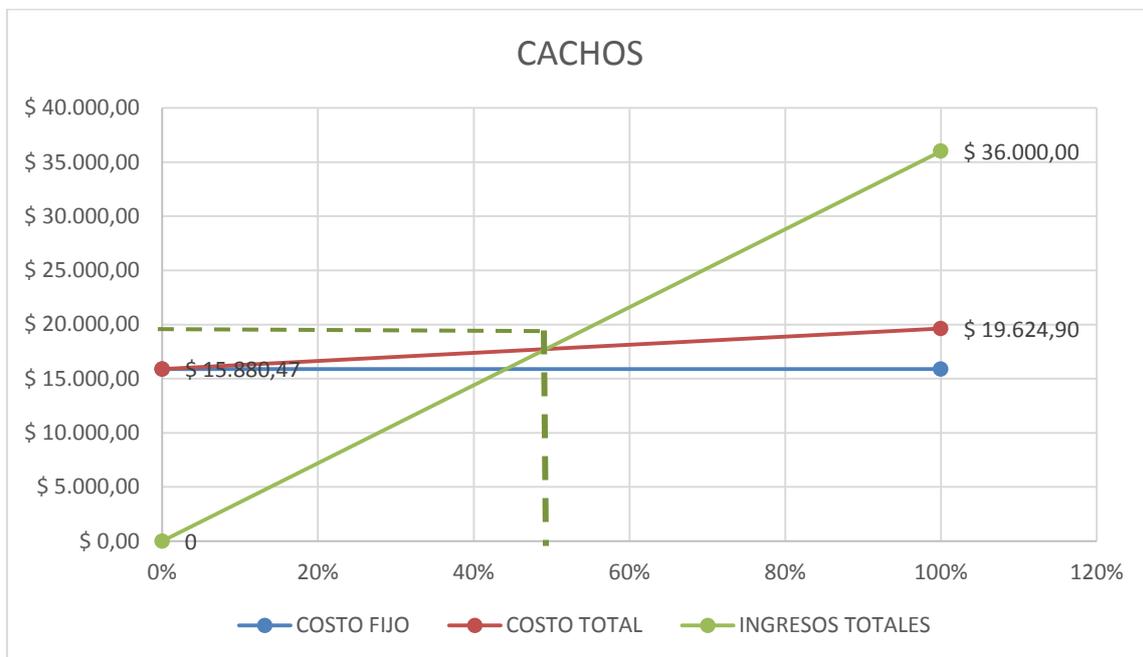
**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 19.** Representación gráfica cachos.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 15.880,47	\$ 15.880,47
COSTO VARIABLE	\$ 15.880,47	\$ 3.744,43
COSTO TOTAL	\$ 15.880,47	\$ 19.624,90
INGRESOS TOTALES	0	\$ 36.000,00

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.



**Figura 5.** Grafico punto de equilibrio.

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

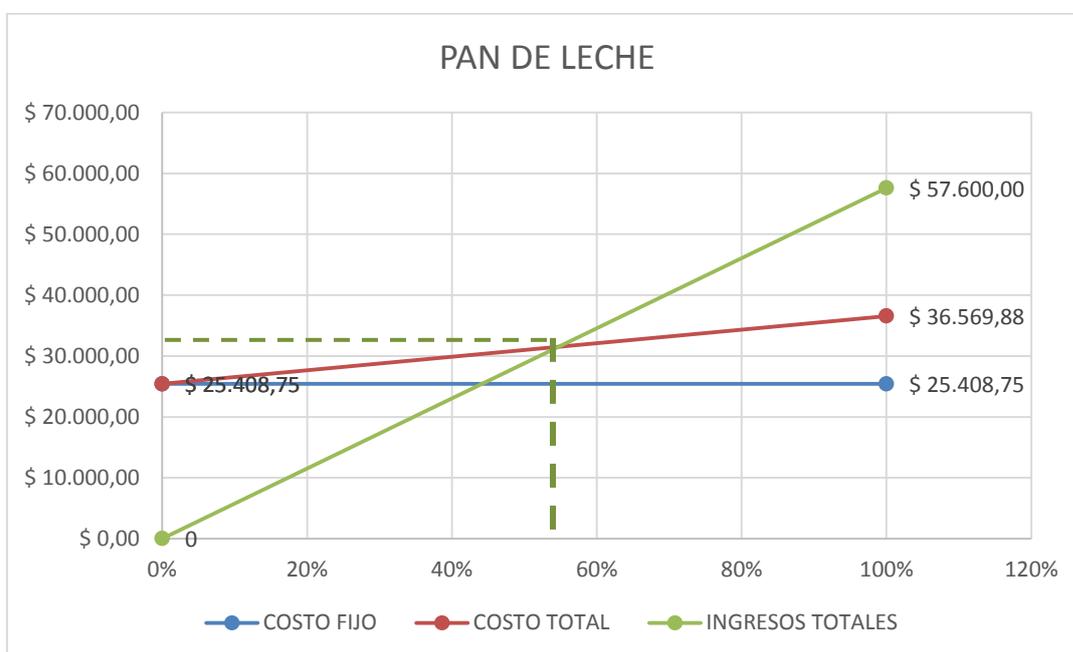
**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 20.** Representación gráfica pan de leche.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 25.408,75	\$ 25.408,75
COSTO VARIABLE	\$ 25.408,75	\$ 11.161,13
COSTO TOTAL	\$ 25.408,75	\$ 36.569,88
INGRESOS TOTALES	0	\$ 57.600,00

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.



**Figura 6.** Grafico punto de equilibrio.

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

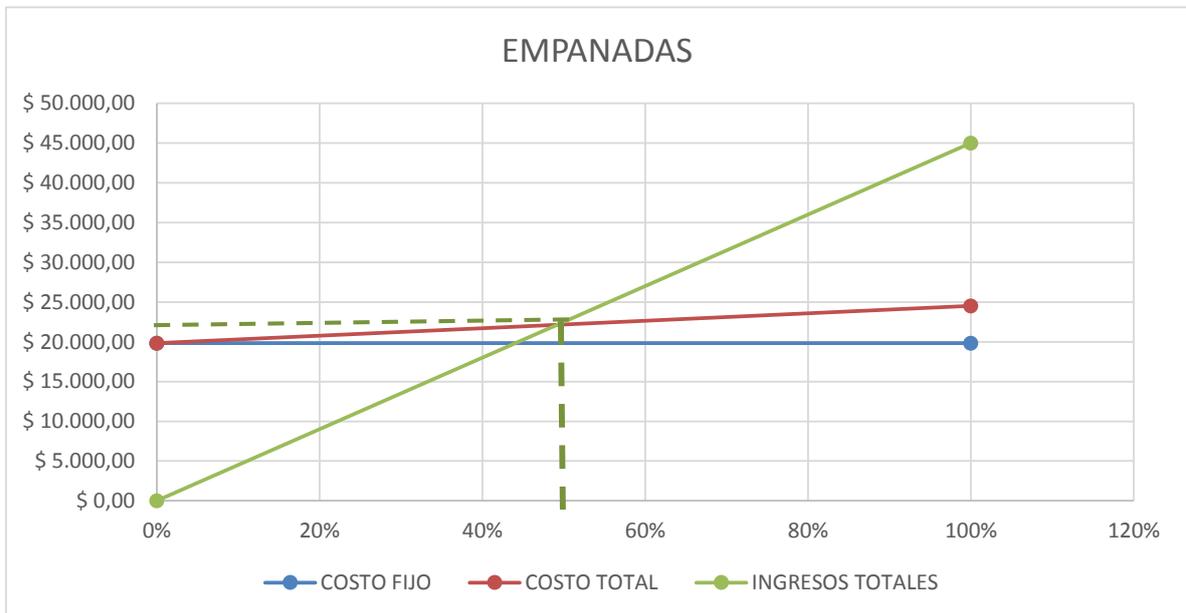
**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 21.** Representación gráfica empanadas.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 19.850,59	\$ 19.850,59
COSTO VARIABLE	\$ 19.850,59	\$ 4.680,54
COSTO TOTAL	\$ 19.850,59	\$ 24.531,13
INGRESOS TOTALES	0	\$ 45.000,00

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan



**Figura 7.** Gráfico punto de equilibrio.

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

De la misma manera se procede con los demás productos que elabora la empresa

### 3.2 Análisis de las relaciones costo- volumen utilidad.

El modelo de costo-volumen-utilidad ayuda a la administración a determinar qué acciones se debe toma para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas se llama utilidad. Las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De

acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades.

Para aplicar el modelo se utiliza la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{\text{Costos Fijos} + (\text{utilidad deseada después de impuestos} / (1-t))}{\text{Margen de contribución}}$$

La panadería y pastelería “Santa Elena” obtuvo la siguiente utilidad en el periodo 2014:

**Tabla 22.** Estado de resultados del 01 de enero al 31 diciembre 2014

	DESCRIPCION	TOTALES	%
	VENTAS	253080,00	100%
(-)	COSTO DE VENTAS	116460,00	46,02%
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	136620,00	53,98%
(-)	GASTOS FIJOS DE:		
	GASTOS DE PRODUCCION	70028,00	17,85%
	GASTO DE VENTA	25610,00	7,36%
	GASTOS DE ADMINISTRACION	16001,70	6,32%
=	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>24980,30</b>	<b>22,44%</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan

El propietario desea obtener un 54% más de utilidad después de impuestos, por lo tanto las unidades que debería vender para obtener las ganancias deseadas se obtiene de la siguiente manera:

Rendimiento deseado:  $24980.30 \times 54\% = 13489.20$

Rendimiento deseado:  $24980.30 + 13489.20 = 38469.50$

$$PEU = \frac{\text{Costos Fijos} + (\text{utilidad deseada después de impuestos} / (1-t))}{\text{Margen de contribución}}$$

$$PEU = \frac{111639.70 + (38469.50 / (1-0.22))}{54}$$

$$PEU = \frac{111639.70 + (38469.50 / (0.78))}{54}$$

$$PEU = \frac{111639.70 + (49319.87)}{54}$$

$$PEU = \frac{160959.57}{54}$$

PEU=2981 unidades

Si se vende 2981 unidades más con un margen de contribución de 54 resulta:  $2981 \times 54 = 160959.67$

Que sería la cantidad necesaria para cubrir los \$111639.70 de costos fijos y obtener la utilidad deseada de 49319.87.

Al incrementar las nuevas unidades a producir se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 23.** Estado de resultados del 01 de enero al 31 diciembre 2014

<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>CANTIDADES ANUALES</b>	<b>INCREMENTO</b>	<b>TOTAL PRODUCIR</b>
Pan de yema	288000,00	509	288508,85
Cachos	180000,00	424	180424,04
Pan de leche	288000,00	678	288678,46
Empanadas	180000,00	530	180530,05
Pastel 30 porciones	720,00	153	872,65
Pastel 20 porciones	1800,00	254	2054,42
Pastel 10 porciones	2160,00	229	2388,98
Pastel 8 porciones	2880,00	204	3083,54
<b>TOTALES</b>	<b>943560,00</b>	<b>2981</b>	<b>946541,00</b>

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan

**Tabla 24.** Incremento de la utilidad despues de impuestos.

PANADERIA Y PASTERIA "SANTA ELENA"																	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS																	
	PRODUCTOS													TOTAL			
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Paste 8 porciones		
CANTIDADES A VENDER	288508,85		180424,04		288678,46		180530,05		872,65		2054,42		2388,98		3083,54		946541,00
PRECIO DE VENTA	0,15		0,2		0,2		0,25		18		12		9		6		
VENTAS	43276,33		36084,81		57735,69		45132,51		15707,78		24653,09		21500,83		18501,23		262592,27
COSTO VARIABLE	13207,94	30,52%	6884,98	19,08%	17620,93	30,52%	8611,28	19,08%	12,57	0,08%	46,84	0,19%	49,45	0,23%	57,35	0,31%	46491,35
CONTRIBUCION MARGINAL	30068,39		29199,83		40114,76		36521,23		15695,21		24606,25		21451,38		18443,88		216100,93
PARTICIPACION	17,07%		14,22%		22,76%		17,78%		5,12%		8,53%		7,68%		6,83%		100,00%
COSTOS FIJOS	111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63		111639,70
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	11011,83		13319,36		14706,01		16670,64		9978,24		15077,96		12875,93		10821,26		104461,23

**Fuente:** Panaderia y pasteleria Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

**Tabla 25.** Estado de resultados proyectados del 01 de enero al 31 diciembre 2014

DESCRIPCION		TOTALES	%
	VENTAS	262592,27	100%
(-)	COSTO DE VENTAS	46491,35	53,18%
=	MARGEN DE CONTRIBUCION	216100,93	46,81%
(-)	GASTOS FIJOS DE:		
	GASTOS DE PRODUCCION	111639,70	21,90%
	GASTO DE VENTA	25610,00	9,84%
	GASTOS DE ADMINISTRACION	16001,70	10,37%
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	62849,53	4,70%
(-)	IMPUESTO A LA RENTA 22%	13826,896	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>49022,63</b>	

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

### 3.3 Fijación de precios.

Al conocer los costos fijos y variables que incurren en la fabricación de cada producto se puede determinar de manera más precisa los precios de ventas para los artículos.

Si revisamos los cambios ocasionados al incrementar las unidades vendidas para cada producto nos podemos dar cuenta que la utilidad se aumenta en forma considerable, sin embargo, existe un producto que aún mantiene una pérdida que aunque no es significativa, indica que se debe tomar una decisión adecuada para convertir esta pérdida en utilidad para la empresa.

Considerando los aspectos mencionados se sugiere un aumento de precio de un 5% para el producto pan de yema, con lo cual obtendremos los siguientes resultados.

Al conocer los costos fijos y variables que incurren en la fabricación de cada producto se puede determinar de manera más precisa los precios de ventas para los artículos.

Si revisamos los cambios ocasionados al incrementar las unidades vendidas para cada producto nos podemos dar cuenta que la utilidad se aumenta en forma considerable, sin embargo, existe un producto que aún mantiene una pérdida que aunque no es significativa,

indica que se debe tomar una decisión adecuada para convertir esta pérdida en utilidad para la empresa.

Una vez determinados los costos fijos y variables para cada producto, la administración puede fijar el precio de venta de cada uno. A través de la siguiente fórmula:

$$\text{PVP} = \text{Costos Totales} + \% \text{ de rentabilidad}$$

Para determinar el % de rentabilidad que se debe agregar a los costos del producto se puede considerar la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de rentabilidad} = \frac{\text{Margen de contribución total}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\% \text{ de rentabilidad} = \frac{136.620}{253.080}$$

$$\% \text{ de rentabilidad} = 0.53$$

Al determinar el % de rentabilidad se puede se puede fijar el precio de venta para cada artículo de la siguiente manera.

**Tabla 26.** Determinación del precio de venta.

<b>PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>UNIDADES ANUALES</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>CTU</b>	<b>% RENTABILIDAD</b>	<b>PVP</b>
Pan de yema	288000	54603,30	0,19	0,100	0,29
Cachos	180000	38097,18	0,21	0,112	0,32
Pan de leche	288000	60955,49	0,21	0,112	0,32
Empanadas	180000	42067,30	0,23	0,124	0,36
Pastel 30 porciones	720	5805,84	8,06	4,274	12,34
Pastel 20 porciones	1800	9750,45	5,42	2,871	8,29
Pastel 10 porciones	2160	8842,05	4,09	2,170	6,26
Pastel de 8 porciones	2880	7978,09	2,77	1,468	4,24
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>943560</b>	<b>228099,70</b>	<b>21,19</b>	<b>11,23</b>	

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena.

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

Con los precios establecidos se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 27.** Fijacion de precios.

PANADERIA Y PASTELERIA "SANTA ELENA"																	
FIJACION DE PRECIOS																	
	PRODUCTOS													TOTAL			
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Paste 8 porciones		
CANTIDADES A VENDER	288000,00		180000,00		288000,00		180000,00		720,00		1800,00		2160,00		2880,00		940680,00
PRECIO DE VENTA	0,29		0,32		0,32		0,36		12,34		8,29		6,26		4,24		
VENTAS	83543,05		58288,69		93261,90		64362,97		8882,93		14918,19		13528,34		12206,48		348992,54
COSTO VARIABLE	35546,74	30,52%	22216,71	19,08%	35546,74	30,52%	22216,71	19,08%	88,87	0,08%	222,17	0,19%	266,60	0,23%	355,47		116460,00
CONTRIBUCION MARGINAL	47996,31		36071,98		57715,16		42146,25		8794,06		14696,02		13261,74		11851,01		232532,54
PARTICIPACION	17,07%		14,22%		22,76%		17,78%		5,12%		8,53%		7,68%		6,83%		
COSTOS FIJOS	111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63		
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	28939,75		20191,51		32306,41		22295,67		3077,09		5167,74		4686,29		4228,39		120892,84

**Fuente:** Panaderia y pasteleria Santa Elena

**Elaborado:** Adriana Chalan.

Como se puede apreciar al fijar los precios de venta de acuerdo a los costos y el % de rentabilidad por producto, la utilidad en operación alcanza un valor de \$ 120.892,00. De esta manera la empresa puede estar segura que su producción rendirá beneficios atractivos durante su actividad.

### **3.4 Determinación y análisis de la utilidad.**

Para determinar y analizar la utilidad en la producción se consideran aspectos que pueden ayudar para este caso, por ejemplo:

Aumento de los costos variables en un 10%.

Si existiera un aumento del 10% en la materia prima (costo variable) y se mantienen los mismos precios de ventas y los costos fijos, se puede evidenciar que los productos sufrirían una afectación de su rentabilidad mientras que para los demás productos la rentabilidad disminuye, ocasionando un margen de utilidad de 5.27%, como se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 28.** Aumento de la materia prima en un 10%

PANADERIA Y PASTELERIA "SANTA ELENA"																		
AUMENTO DE LA MATERIA PRIMA EN UN 10%																		
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																TOTAL	%
	Pan de yema		Cachos		Pan de leche		Empanadas		Pastel 30 porciones		Pastel 20 porciones		Pastel 10 porciones		Pastel 8 porciones			
VENTAS	43200,00	100,00%	36000,00	100,00%	57600,00	100,00%	45000,00	100,00%	12960,00	100,00%	21600,00	100,00%	19440,00	100,00%	17280,00	100,00%	253080,00	100%
COSTOS VARIABLES	39101,10	30,52%	24438,77	19,08%	39101,10	30,52%	24438,77	19,08%	98,18	0,08%	244,29	0,19%	293,39	0,23%	391,57	0,31%	128107,16	53,19%
CONTRIBUCION MARGINAL	4098,90		11561,23		18498,90		20561,23		12861,82		21355,71		19146,61		16888,43		124972,84	46,81%
PARICIPACION	17,07%		14,22%		22,76%		17,78%		5,12%		8,53%		7,68%		6,83%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70		111639,70	
	=		=		=		=		=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	19056,56		15880,47		25408,75		19850,59		5716,97		9528,28		8575,45		7622,63			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	-14957,66		-4319,24		-6909,85		710,65		7144,85		11827,42		10571,16		9265,80		13333,14	5,27%

**Fuente:** Panadería y pastelería Santa Elena

**Elaborado por:** Adriana Chalan.

## CONCLUSIONES

- La compañía no cuenta con un programa contable, lo cual dificulta el procesamiento de la información financiera de manera eficiente, efectiva y eficaz, repercutiendo en la presentación de los estados financieros a la administración para la toma de decisiones.
- Se evidencia que de acuerdo a los datos analizados en los costos de producción y venta de la panadería y pastelería Santa Elena, que mantiene una rentabilidad excelente factor que le ha permitido convertirse en una de las principales panaderías de la localidad.
- La aplicación de la matriz FODA es fundamental debido a su importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa, debido a que es un método eficaz para recopilar y analizar la información necesaria, para tomar decisiones del futuro de la empresa.
- Una adecuada estructura de costos ayuda a identificar, clasificar y acumular los costos infringidos de cada unidad, ya que es esencial para la aplicación de procedimientos y sistemas contables que permitan mejorar las actividades financieras.
- La aplicación de indicadores financieros de producción es fundamental, debido a que su aplicación permitirá medir la estabilidad de la empresa, lo cual permitirá una mejor comprensión en el proceso de planeación de la producción, y además sirven de apoyo para la toma de decisiones a corto plazo.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la compañía adquiriera un programa contable que permita llevar un registro coherente y confiable de todos los procesos de producción acorde a los métodos actuales, para generar de manera oportuna los estados financieros necesarios para la toma de decisiones a corto plazo.
- Se recomienda al gerente de la empresa realizar un análisis de los resultados presentados en cuanto a la rentabilidad de los productos, para que tome decisiones urgentes respecto a los productos que generan pérdidas, ya que se tratan de principales líneas de producción que realiza la empresa, y esto podría afectara a la empresa en el futuro.
- Ejecutar el proceso de ciclo de producción ya que esto ayuda a conocer cuánto dura cada ciclo de producción del producto, al terminar la producción se debe elaborar y presentar una hoja de costos, donde se detalle la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que se utilizaron en cada orden de producción, para obtener información fiable y coherente y así poder determinar el precio final del producto terminado.
- Realizar un estudio de la demanda de los productos que se comercializan para poder conocer el nivel de producción más conveniente, en cuanto a la variedad de productos que se deben elaborar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chaverra, D. (14 de 10 de 2008). *Como gerenciar para mejorar resultados*. Obtenido de Institucion Universitaria de Envigado: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de Costos, Tercera edicion*. Colombia: Prentice Hall.
- Garcia Manzano, M. (18 de 03 de 2014). *Importancia de la contabilidad administrativa en la planeacion, control y toma de decisiones*. Obtenido de Colegio de Contadores Publicos de Mexico: [http://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos\\_ganadores/trabajos\\_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf](http://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf)
- Jimenez, M. (24 de 11 de 2011). *Administracion Cultura de calidad y productividad*. Obtenido de Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura\\_de\\_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf)
- Larrea Florez, N. (19 de 05 de 2011). *Capitulo 3 Teoria de Restricciones*. Obtenido de Universaidad Politecnica Salesiana: [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/959/11/Capitulo\\_3.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/959/11/Capitulo_3.pdf)
- Morelos Gomez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & De la Hoz Granadillo, E. (04 de 02 de 2013). *Analisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia*. Obtenido de Red de Revistas Cientificas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265424601002.pdf>
- Morillo Moreno, M. C. (27 de 01 de 2004). *Diseño de Sistemas de Costeo Fundamentos teoricos*. Obtenido de Cordinacion General de Estudios Interactivos a Distancia: <http://ceidis.ula.ve/cursos/economia/costosII/sesiones/DisenodeSistemasdeCosteo.pdf>
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1994). *Contabilidad de costos, Tercera edicion*. Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa, Octava edicion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Sarmiento R, R. (2005). *Contabilidad de costos, primera edicion*. Ecuador: Impresos Andinos S.A.
- Torres Salinas, A. (2002). *Contabilidad de costos, Analisis para la toma de decisiones, segunda edicion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Vasco, Universidad del Pais. (1997). Analisis de las fuerzas competitivas. En M. Porter, *Estrategia Competitiva* (págs. 177-199). Mexico: Continental, S.A de C.V.

## **ANEXOS**



Panadería y Pastelería  
Santa Elena

---

Zamora, 10 de junio de 2014

Srta.  
Adriana Isabel Chalan Ortega  
**EGRESADA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE LA UTPL**

De mi especial consideración:

En calidad de propietario de la Panadería y Pastelería "Santa Elena" y por medio del presente, doy a conocer que su petición para realizar el Trabajo de Titulación: "ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PANADERIA Y PASTELERIA SANTA ELENA DE LA CIUDAD DE ZAMORA, 2014, ha sido aceptada, por lo que doy mi AUTORIZACION, para que se ejecute el estudio antes nombrado, comprometiéndome a prestar mi colaboración en cuanto fuese necesario. A la vez doy a conocer que mi empresa cumple con los requerimientos solicitados: producción de pan y pasteles y está enmarcado dentro de las características propias de una pequeña empresa.

De usted muy atentamente

Nota: Adjunto copia del RUC

Sr. Raúl Guillermo Benavides Amari  
**PROPIETARIO DE PANADERIA Y PASTELERIA SANTA ELENA**

Dirección: Barrio Santa Elena, Calle: Abel Valarezo  
Telf.: (07) 2607263 Cel.: 0990275372

**PERSONAS NATURALES**

...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1900201920001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** BENAVIDEZ AMARI RAUL GUILLERMO  
**NOMBRE COMERCIAL:** PANADERIA Y PASTELERIA SANTA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 06/04/1965 **FEC. ACTUALIZACION:** 09/05/2013  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/05/2005 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 20/05/2005 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ELABORACION Y VENTA DE PAN.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: ABEL VALAREZO Número: SN Intersección: CAMILO PINTO Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE DE LA MADRE Teléfono: 072607263

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL SUR\ ZAMORA CHINCHIPE **CERRADOS:** 1



*Raúl Benavidez*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Firma]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JGIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 09/05/2013 09:15:23

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1900201920001  
APELLIDOS Y NOMBRES: BENAVIDEZ AMARI RAUL GUILLERMO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 01/05/2005  
NOMBRE COMERCIAL: PANADERIA Y PASTELERIA SANTA ELENA FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.  
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS COMO JUGOS, GASEOSAS Y AGUA MINERAL.  
ELABORACION Y VENTA DE PAN.  
ELABORACION DE PASTELES.  
EXTRACCION DE ORO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: SANTA ELENA Calle: ABEL VALAREZO Número: SN Intersección: CAMILO PINTO Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE DE LA MADRE Telefono Domicilio: 072607263

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO CERRADO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 01/10/2009  
NOMBRE COMERCIAL: PANIFICADORA ANISPAN Y PASTELERIA FEC. CIERRE: 11/03/2013  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ELABORACION Y VENTA DE PAN.  
ELABORACION Y VENTA DE PASTELES.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: EL SAGRARIO Calle: AV. UNIVERSITARIA Número: SN Intersección: ROCAFUERTE Y 10 DE AGOSTO Referencia: BAJOS DE SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES Oficina: PB Telefono Domicilio: 072607263

**SRI** Se verifica que los documentos de identidad y certificado de votación originales presentados, pertenecen al contribuyente.  
*...le hace bien al país!*  
Fecha: 09 MAY 2013  
Firma del Servidor Responsable  
Usuario: *Riquardo* Agencia: ZAMORA

*Raul Guillermino*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JCIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 09/05/2013 09:15:23







