



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería “Spiga Pan” de la ciudad de Zamora, año 2014”**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

AUTOR: Ochoa Ordóñez, Dolores Rocío

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 TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – Financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción panadería “Spiga Pan” de la ciudad de Zamora, año 2014, realizado por el profesional en formación Ochoa Ordóñez Dolores Rocío, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ochoa Ordóñez Dolores Rocío, 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 “Spiga Pan” de la ciudad de Zamora, año 2014”, del Título de Ingeniero en contabilidad y Auditoría, siendo la Ing. Katherine Beatriz Rodríguez Cueva, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Ochoa Ordóñez Dolores Rocío

C. I. 1900402387

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado primeramente a Dios por su infinita misericordia, a mis adorados hijos Cristian, Paula, Zoe y a mi esposo Ricardo Jiménez, mis principales inspiraciones. A mi papá que por voluntad divina ya no se encuentra conmigo y a mi madre por su apoyo incondicional de cariño y amor durante todos estos años de estudio. Sin ellos no hubiera sido posible este logro.

**Ochoa Ordóñez**

**Dolores Rocío**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, fuente de inspiración divina, por haberme dado la oportunidad de culminar mi proyecto de Investigación.

A mi familia toda, por sus esfuerzos y consejos para no desmayar en la consecución de mis objetivos.

Mi profunda gratitud a la Universidad Técnica de Particular de Loja, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que de una u otra manera supieron encaminarme por el camino del éxito en el ámbito profesional y personal.

De manera especial a mi tutora de tesis Ingeniera, Katherine Beatriz Rodríguez Cueva, quien supo guiarme de la mejor manera en el desarrollo y culminación de mi trabajo de investigación.

Al Gerente propietario de la Panadería "Spiga Pan", Dr. Luis Agreda Herrera, por la apertura y confianza brindada para la realización del presente trabajo.

**Ochoa Ordóñez**

**Dolores Rocío**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN</b> .....	ii
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPITULO I</b> .....	6
<b>FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO</b> .....	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 calidad.....	9
1.2    La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo. ....	10
1.2.1    El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	11
1.2.2    El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	12
1.2.3    El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	13
1.3    Herramientas financieras para la toma de decisiones. ....	14
1.3.1    Sistemas de costeo.....	14
1.3.2    Modelo costo volumen utilidad. ....	17
1.3.3    Punto de equilibrio. ....	18
1.3.4    Indicadores financieros de producción. ....	19
1.3.5    Problemas comunes en la toma de decisiones. ....	21
<b>CAPITULO II</b> .....	24
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b> .....	24
2.1    Filosofía institucional .....	25
2.1.1    Antecedentes institucionales.....	25
2.1.2    Misión, visión y objetivos. ....	26
2.2    Estructura administrativa y funcional. ....	27
2.3    Análisis de competitividad.....	30
2.3.1    Matriz de análisis de competencia.....	32
2.3.2    Matriz FODA.....	34

2.4	Análisis de costos de producción y venta. ....	35
2.4.1	Estructura de costos. ....	37
2.4.2	Ciclo de producción. ....	41
2.4.3	Indicadores de producción. ....	44
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>50</b>
<b>PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PANADERÍA “SPIGA PAN”.</b>		<b>50</b>
3.1	Análisis de rentabilidad de productos. ....	51
3.2	Análisis de las relaciones costo-volumen-utilidad. ....	62
3.3	Fijación de precios .....	66
3.4	Determinación y análisis de la utilidad .....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>75</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad del presente proyecto de tesis es hacer un Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y cómo estas se comportan al aplicarlas en la empresa de producción panadería “Spiga Pan” de la ciudad de Zamora, durante el año fiscal 2014. La empresa se dedica a la producción y comercialización de pan y pasteles.

Las conclusiones obtenidas han sido producto de un análisis profundo de los resultados, tomando especial atención a aquellos artículos que no generan rentabilidad y que se convierten en una carga para la empresa disminuyendo sus ingresos. Sin embargo, queda bajo absoluta responsabilidad del Gerente General, tomar la decisión correcta que le permita a la empresa continuar y dar un giro empresarial llevándola a un nivel de alta competitividad dentro del mercado tanto nacional como internacional.

También es importante señalar y dejar demostrado que la toma de decisiones a corto plazo se convierte en la base fundamental a ser considerada para el desarrollo actual y futuro de esta en todas las PYMES.

**PALABRAS CLAVES:** Tesis, herramientas administrativas-financieras, filosofías administrativas, foda, toma de decisiones a corto plazo, sistemas de costeo, punto de equilibrio

## **ABSTACT**

The purpose of this thesis project is to analyze the Administrative Tools - Financing for making short-term decisions and how they behave when applied to the production company "Bakery Spiga Pan" of the city of Zamora, during the fiscal year 2014. The company is engaged in the production and marketing of bread and cakes.

The conclusions obtained have been the result of a thorough analysis of the results, taking special attention to those items that do not generate profitability and become a burden to the company reducing its revenue. However, it remains under the sole responsibility of the General Manager, make the right decision that will allow the company to continue and give a little twist domestic business bringing it to a high level of competitiveness in the international market

It is also important to note and let shown that decision-making in the short term becomes the foundation to be considered for current and future development of all PYMES.

**KEYWORDS:** Thesis, administrative and financial tools, management philosophies, SWOT, making short-term decisions, costing systems, breakeven

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se desarrolló en la empresa “Spiga Pan” de la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, la temática propuesta consiste en Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción , la misma que a través de su análisis obtendrá conclusiones que permitan orientar la aplicación de herramientas como: Seguir fabricando un producto o comprarlo, eliminar una línea o un departamento o seguir operándolos, cerrar la empresa o seguir operándola, aceptar o rechazar un pedido, eliminar una línea un producto o seguir produciéndolos, agregar una nueva línea de productos, definir la mezcla optima de productos. Cabe destacar que las empresas que no adopten estas normas quedarán en desventaja y se reducirán sus posibilidades de ser competitivas y de atraer inversión.

Para la ejecución fue necesario cumplir con las disposiciones emitidas por la Universidad, posteriormente, buscar bibliografía que permita un amplio conocimiento del tema, se visitó las oficinas de la compañía para obtener información real, tanto de los estados financieros, como declaraciones de impuestos, información de clientes, inventarios, propiedad planta y equipo, entre otros, ello facilitó el análisis y culminación con el presente trabajo.

Este trabajo está dividido en tres capítulos importantes:

**Capítulo I:** Se refiere a los conceptos generales de las distintas filosofías administrativas contemporáneas, éstas cuentan con un importante sistema de administración de costos para brindar información impulsando la competitividad de las empresas. Entre las filosofías que se estudiarán tenemos: La teoría de restricciones, utiliza los métodos usados por las ciencias puras para comprender y gestionar los sistemas con base a las personas y organizaciones, permite enfocar las soluciones a los problemas sin importar la gravedad para que lleguen a su meta mediante un proceso de mejora continua. Justo a tiempo, esta filosofía a su vez comprende un conjunto de conocimientos, principios y aplicaciones que ayudan a la tarea de los sistemas. Están diseñados para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Cultura de calidad, esta filosofía se basa en la lógica de que nada se producirá hasta que se necesite, se considera como una herramienta gerencial muy importante para enfrentar diversos problemas de la organización y abarcar más mercado del que normalmente tiene. También permite conocer la importancia que tiene la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo. Este sistema está obligado a los

cambios tecnológicos para alcanzar un crecimiento sostenido, es decir, contar con un excelente sistema de información que sea oportuno, relevante y confiable para la toma de decisiones. Dentro este sistema tenemos: El papel de la contabilidad administrativa en la planeación, que permite fijar objetivos y alcanzar metas mediante la planeación. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo, permite el control interno y asegurar los recursos para que sean usados eficientemente. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones, este sistema permite tomar decisiones adecuadas de acuerdo a la información obtenida.

Se estudiarán también las herramientas financieras para la toma de decisiones, estos sistemas son muy importantes porque permiten los controles económicos para facilitar la toma de decisiones y obtener una administración eficiente. Dentro de estos sistemas tenemos: El sistema de costeo, que es aquel que requiere un conjunto de normas que determinan el costo unitario. Modelo de costo-volumen-utilidad, analiza los cambios que ocurren a nivel de la producción. Punto de equilibrio, permite conocer en qué condiciones se encuentra la producción. Indicadores financieros de producción, miden el rendimiento de la producción. Problemas comunes en la toma de decisiones, permiten analizar los diferentes obstáculos para asegurar el éxito de la empresa.

**Capítulo II:** Hace referencia a la filosofía institucional, dentro de estas filosofías encontramos: Antecedentes institucionales, misión, visión, objetivos, estructura administrativa y funcional, Análisis de competitividad. Dentro de este tenemos la matriz FODA, que sirve para realizar un análisis externo e interno de la organización. Análisis de costos de producción y venta, se refiere a cómo están estructurados los costos dentro del proceso productivo. Ciclo de producción, se refiere al proceso que tiene que cumplir un producto para llegar al final. Indicadores de producción, demuestra la eficiencia con lo cual utiliza los recursos para medir el grado de rentabilidad.

**Capítulo III:** Trata de la aplicación práctica de la rentabilidad de los productos, como también se procederá a determinar el punto de equilibrio con la finalidad de dar a conocer a la empresa cuanto debería producir para no caer en pérdida. Dentro de estos tenemos: Análisis de la relación costo-volumen-utilidad, éste análisis permite determinar las acciones a tomar para cumplir los objetivos. Fijación de precios, esta variable es muy importante porque determina los costos fijos y variables para cada artículo de tal forma que permite determinar la rentabilidad operacional. Determinación y análisis de la utilidad se refiere a mantener o variar los precios de venta.

Por lo analizado, estoy convencida firmemente que este proyecto servirá de gran ayuda, para el gerente general de la empresa “Spiga Pan” en la toma de decisiones para llevar a tener éxito en su empresa. Personalmente, a mí para la formación de un perfil competitivo, y tener una pauta para entrar 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 filosofías administrativas contemporáneas, han venido evolucionando hasta nuestros días, estas se han diferenciado por sus cambios, problemas y argumentaciones debido a los avances tecnológicos, al desarrollo de una gran cantidad de disciplinas filosóficas con finalidad de llegar a la realidad y a ser competitivas dentro de los negocios. Dentro de estas filosofías tenemos la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad. "Las filosofías contemporáneas en los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas" (Ramírez, 2008, p.114). Encaminadas a la relevancia que tiene el proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos servicios y procesos de trabajo en las organizaciones.

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

La teoría de restricciones es un mecanismo que obstaculiza al sistema lograr un mayor desempeño en la organización, los administradores demuestran que se enfrentan a numerosas restricciones, por lo cual es muy importante acudir a nuevas técnicas de estudio para determinar las soluciones posibles, mediante varias opciones y alternativas para lograr una meta, mediante procesos de pensamiento que utiliza la lógica para saber lo que sucede y de esta forma dar solución a un problema de optimización de la producción que genere ganancias a través del incremento de las ventas disminuyendo los gastos de operación. (Ramírez ,2008).

Ramírez (2008) define los principales conceptos:

Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta, respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como la demanda de un producto.

De esta misma forma, la teoría de restricciones otorga mucha importancia a la tarea de minimizar los inventarios. Si se realiza una correcta aplicación de justo a tiempo también se logra ofrecer mejores productos, porque tener menos inventario permite detectar a tiempo cualquier defecto, corregirlo y mejorarlo. Así mismo, al tener menos inventario, ante cualquier obsolescencia temprana de un producto se puede cambiar hacia otro rápidamente y fijar precios más bajos ya que se necesitan

menos instalaciones y espacio. Por último, tener sólo el inventario necesario obliga a ofrecer una respuesta rápida a los clientes y a su vez pedir lo mismo a los proveedores. (pp. 128-131).

Ramírez (2008) indica que una restricción en una empresa es aquella que nos impide hoy constantemente obtener más beneficios, puesto que debe elegir la cantidad de los recursos a manejar, e identificar las restricciones existentes y además proponer alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización, ya que al disminuir los costos de operación, los gastos de operación disminuye y la utilidad neta incrementa.

Por lo tanto, el autor concluye, que la teoría de restricciones o llamados también cuellos de botella, disminuyen la velocidad de los procesos e incrementan los tiempos de espera reduciendo la productividad y trayendo como consecuencia el aumento de los costos.

Permite a los administradores determinar las restricciones internas como externas desarrollando diferentes actividades con el único propósito de sacar el mejor provecho y alcance a sus metas propuestas satisfaciendo las necesidades de los funcionarios, accionistas y clientes.

### **1.1.2 Justo a tiempo.**

Esta filosofía tiene como objetivo producir solo los elementos que necesitan, en cantidades que requieren, y en el momento en que sea necesario. Esta nueva manera de administrar los inventarios aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y mejora la posición competitiva de la empresa.

Ramírez (2008) afirma que:

Al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa.

Cuando se habla de esta filosofía administrativa siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. Eso es cierto, sin embargo, tiene un alcance más amplio, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción, no sólo de los inventarios.

Cuando se refiere solamente a este último concepto, el fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten, lo cual conlleva a un análisis cuidadoso de compras,

producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa. (p.132).

Esta teoría se considera como una herramienta que permite reducir notablemente los inventarios, alcanzar una mejor organización para producir, comprar, vender, y entregar productos que satisfaga las necesidades de los clientes, a su vez propicia el mejoramiento continuo a través de la eficiencia de cada uno de los sistemas que integran toda la empresa, por ende conduce a la reducción del desperdicio así mismo a una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción al cliente, mayores ventas y mayores utilidades.(Ramírez, 2008)

Por lo tanto, se concluye que la teoría de Justo a Tiempo se convierte en una técnica que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita con excelente calidad y sin desperdiciar recursos de la organización. De manera que al reducir el costo de los inventarios innecesarios aumenta las utilidades, incrementa la calidad y flexibilidad en la entrega mejorando la posición competitiva de la empresa.

### **1.1.3 Cultura de calidad.**

La cultura de Calidad Total, es una cultura de trabajo total relacionado con la calidad de los productos y servicios, todos los aspectos, procesos de organización empresarial, donde cada persona que trabaja en cualquier área o departamento tiene bajo su responsabilidad y compromiso de cumplir con las metas, objetivos de la empresa, y al mejoramiento continuo. Este proceso determina cambios en la forma de pensar, actuar, encaminándose a obtener mejores resultados, para lograr perfecta satisfacción del consumidor. (Ramírez, 2008).

Una de estas nuevas filosofías es el control total de calidad, cuya misión es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes. Esta teoría está enfocada en controlar la calidad de los productos, así mismo conducir a todas las personas que laboran en la empresa a dar todo de ellos para mejorar los procesos de producción.

El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición

aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente. Realmente esta definición es muy importante ya que el cliente muchas de las veces es el que tiene la razón.

**La mejora continua** es una filosofía que tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina.

**Estándares de calidad fijados por el cliente.-** Este punto se refiere a que la perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento en que se fijan los niveles de calidad aceptables. Para traducir las demandas de calidad del cliente en especificaciones se requieren investigaciones de mercado para que informen exactamente qué quiere el cliente, así como diseñadores del producto para desarrollar un producto o servicio que pueda ser elaborado con el nivel de calidad deseado.(Ramírez, 2008. p.136).

Ramírez (2008), Según la teoría considera que la cultura de calidad total con la que se trabaja, mediante una planeación está enfocada a mejorar sus actividades, con un conocimiento y comportamiento que lleva el personal de la empresa a facilitar la proyección de las metas y objetivos de una manera eficiente en todos los departamentos de la organización. Los resultados obtenidos son muy importantes para alcanzar una buena posición en el mercado competitivo sin dejar de lado los desafíos que continuamente surgen.

Por lo tanto, este autor concluye que esta teoría tiene una herramienta muy importante que es garantizar la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad de la empresa, optimizando sus recursos, proporcionando satisfacción a sus clientes y afrontando y superando los retos y problemas que se presenten en un futuro.

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

Este es un factor predominante para la organización, el cual permite establecer estrategias de prevención basadas en un plan de acción, estructurado luego de un examen exhaustivo de información que puedan avocar a una crisis de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes.

Hoy en día un elemento muy importante es el aprovechamiento de los recursos tecnológicos que proveen información clara, precisa y confiable, muy necesaria para la toma de decisiones oportunas y seguras.

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

La planeación es una actividad fundamental en la actualidad, ya que el mundo en el que vivimos es muy inseguro, por lo que debemos tener algún plan de acción para prevenir los cambios, en todas las compañías, incluyendo las pequeñas, medianas y las grandes empresas, ya que se desarrollan un gran número de variables como pueden ser: reformas a las leyes tributarias, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de empresas, la globalización ante el desarrollo tecnológico, de tal manera que si se utiliza la planeación como forma de prevenir riesgos y anticiparse a los cambios será más fácil la adaptación de cualquier empresa, que le permita continuar desarrollándola y funcionando adecuadamente sin que se vea afectada. (García, 2014).

La planeación es un elemento fundamental en el área administrativa de una empresa, ya que, entre otros aspectos, permite:

- Fijar objetivos, estrategias, metas y políticas (filosofía de la organización).
- Ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno.
- Desarrollar acciones con flexibilidad.

Dentro de la contabilidad administrativa tenemos distintas herramientas como son:

**El presupuesto.**- Traduce a un lenguaje cuantitativo como las acciones que formula la administración, cuyo objetivo poner a la organización en determinada situación financiera durante un determinado periodo.

Este es un factor de negociación de la actividad económica de una empresa durante un periodo determinado, permitiendo a las empresas establecer prioridades y evaluar el éxito de sus objetivos.

Dentro de la actividad de planeación las variables que repercuten en el futuro son **costo-volumen-utilidad** este es un aporte fundamental en la actividad de planear ya que diseña acciones que permite lograr un desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. (parr.12)

Otra herramienta que aporta a la planeación de las empresas tenemos:

**Costeo basado en actividades (ABC).**- Asigna los gastos indirectos de fabricación a los productos de manera precisa es útil porque toma en cuenta el verdadero consumo de los recursos, identifica los productos y servicios rentables, apoya la planeación estratégica de la empresa facilitando el la minimización de costos. De esta manera esta herramienta es muy útil porque determina las actividades que puedan ser más eficaces en la situación empresarial. (García, 2014, párr. 3, 5, 12,16).

De su parte, García (2014) muestra lo que la empresa desea lograr y como plantea hacerlo. Las variables que repercuten en el futuro son los costos de volúmenes y precios, toda empresa debe estar atenta a cómo se manejan estas variables para alcanzar el éxito.

Por lo tanto se concluye que, todas estas herramientas que utiliza la contabilidad en la planeación son realmente útiles para la administración de los recursos, ya que identifican y conocen de la situación de la empresa, y en base a ello nos ayuda a realizar la planeación de metas hacia el futuro, ya que el éxito de cualquiera de ellas depende, de cómo se maneja dentro de una empresa.

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

Gran parte de las Pymes no cuentan con un control interno adecuado debido a que en la mayoría de los casos carecen de políticas que les orienten o permitan conocer y aplicar correctivos fundamentales para la vida exitosa de la empresa. Esta falencia se puede lograr aplicando la filosofía de mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total y que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares, suprimiendo todo aquello que no permite competir satisfactoriamente. Para esto es necesario que se cuente con un sistema de información basado en estadísticas que proporcione el mejoramiento continuo. (García ,2014)

El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección quiere que se haga; como medio para motivar a la empresa a que actúe en la forma más adecuada para lograr los objetivos establecidos, y como medio para evaluar los

resultados; es decir, para juzgar que tan buenos son y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área. (García, 2014, párr. 2)

García (2014) menciona, que es ineludible contar dentro de las empresas con un adecuado control interno, para detectar inmediatamente los riesgos, evitar y protegen los activos e intereses de la organización,

Por lo tanto el autor concluye que, el control administrativo es la clave en todo proceso de actividades que llevan a cabo los administradores para asegurar que los productos sean obtenidos siguiendo un orden y cumplimiento de los diferentes planes y controles establecidos.

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

La contabilidad administrativa ayuda a la toma de decisiones para que esta decisión sea la mejor de acuerdo a la calidad de información que se posea. Toda decisión está en función a la información disponible. Estas decisiones pueden ser diarias y rutinarias, ya que dependerán del tipo de empresa que sea grandes o pequeñas. (García, 2014).

La contabilidad administrativa ayuda a facilitar la toma de decisiones. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el modelo científico que en resumen es el siguiente.

- a) Análisis (reconocer que existe un problema, definirlo, y analizar datos.
- b) Decisión (proponen diferentes alternativas y seleccionar la mejor.
- c) Puesta en práctica (proponer en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.(García, 2014, parr.1)

El autor considera que la toma de decisiones de la contabilidad administrativa apoya a que la decisión tomada sea la mejor, de acuerdo con la calidad de información adecuada que haya obtenido mediante un análisis aplicado a la organización (García ,2014).

Por lo tanto, se concluye que la contabilidad administrativa es una herramienta que permite tomar las decisiones con apoyo de toda información útil y así obtener resultados satisfactorios para la organización, de manera que la empresa siga creciendo, logrando metas, generando más utilidades, y convirtiéndose en una empresa estable y exitosa.

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

Uno de los requisitos fundamentales que presentan las organizaciones es, que no se evalúa con suficiente antelación las consecuencias, de las diferentes decisiones sobre la situación económica y financiera de la empresa. Los métodos y técnicas de análisis financiero proporcionan a los directivos controles económicos ágiles con vista a facilitar la toma de decisiones y tener una administración más eficiente. (Murillo, 2014).

#### 1.3.1 Sistemas de costeo.

Murillo (2014). Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

En un estudio realizado por, Murillo (2014) establece los diferentes subsistemas:

**El costeo por órdenes específicas.-** Son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

Una orden es una actividad en que se gastan recursos para llevar un producto distinto identificable al mercado.

Las características de los sistemas de costeo por órdenes se mencionan a continuación:

- Se acumulan por lotes.
- Producción bajo pedidos específicos.
- No produce normalmente el mismo artículo.

Estos sistemas están especializados para acumular los costos de producción de acuerdo a los diferentes trabajos de pedidos de los clientes.

**Costeo por procesos.-** Son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los

costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo.

Sistema de costeo en el cual el costo de un bien o servicio se obtiene asignando costos o masas de unidades similares.

Aquí por lo general se producen artículos idénticos para su venta y no para un cliente específico.

**Costeo histórico.**-Son las que acumulan costos de producción reales es decir costos pasados que pueden realizarse en cada una de las fases de proceso productivo.

**Costeo predeterminados.**-Son los que funcionan partir de costos calculados anteriormente antes del proceso de fabricación para ser comparados con los costos reales, con el fin de verificar si lo incorporaron a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción.

**Sistema absorbente.**- Son los consideran y acumulan los costos de producción tanto fijos como variables son considerados como parte del valor de los productos elaborados.

Dentro del sistema de costeo absorbente tenemos los costos fijos y variables y a continuación se detallan cada uno de ellos.

- **Costos fijos.**- Son los permanecen constantes durante cierto periodo independientemente de los cambios presentados en el volumen de producción.
- **Costos variables.**- Son los que fluctúan proporcionalmente durante cierto periodo frente a los cambios presentados en el nivel de actividad.

**Costeo por operaciones.**- Es un sistema híbrido de costeo ya que se aplican a lotes de productos similares todas las unidades de producto se tratan exactamente de la misma manera, utilizando montos idénticos de los recursos de la operación.

Una operación se define como un método técnico que se realiza varias veces independientemente de las características que distinguen los productos terminados

Por lo tanto los costos de conversión se agrupan por cada operación y después se asignan a todas las unidades que pasan por la operación.

**Costeo por proyectos.**-Un proyecto es un trabajo complejo que requiere meses o años para terminarse y requiere la labor de muchos departamentos divisiones o subcontratistas diferentes.

El control de los administradores de proyecto generalmente se enfocan en: Especificaciones, programación del tiempo y costos.

**Costeo real.**- Es un método que realiza un seguimiento de los costos directos a un objeto de costos mediante el uso de la tasa de costos directos reales multiplicada por la cantidad real, y asigna los costos indirectos con base a la tasa e costos indirecto reales multiplicados por la cantidad real.

**Costeo Directo.**-Es un método para costear los productos en el cual los costos de producción fijos se excluyen del inventario de producto terminado

**Costeo Basado en Actividades.**- Es una herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales. Su función es valorar los inventarios para satisfacer las normas de objetividad, verificabilidad, calidad y materialidad para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas.

El ABC es un sistema que dirige los costos de una organización a los productos y servicios para mejorar las operaciones por la administración de las actividades que generan el costo, para apoyar mejores decisiones sobre líneas de los productos y relaciones con los clientes.

**Costeo de calidad.**- Son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.

**Sistema de costeo por objetivo.**- Es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada.

Esto es costo meta es igual a precio meta menos utilidad deseada. De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad, satisfacción de las necesidades del cliente y además ofrecer un precio que le asegure la demanda. (párr. 6-7-8-9-10-11-12)

Por lo tanto, se concluye que la acumulación de los diferentes sistemas de costeo se convierte en una ardua tarea, capaz de consumir gran cantidad de tiempo de muchas

personas. Por ello es necesario que el sistema sea bien planificado considerando aspectos como las características de producción y tipo de información requerida.

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

El modelo costo volumen utilidad, proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación, además analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación como consecuencia de cambio que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos.

En un estudio realizado en el 2008, López explica, que el modelo costo-volumen-utilidad ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo que en caso de la empresa con fines de lucro es llamado utilidades.

#### **Factores que intervienen en el análisis del costo- volumen-utilidad**

**Precio.-** El precio de los productos no es factor contable por la empresa ya que para poder competir se requiere igualar incluso bajar de precio con relación a sus competidores

**Volumen.-** Depende de la saturación del mercado el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares.

**Costo.-** Permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia de las empresas, utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos.

#### **Elementos que intervienen en la relación costo volumen utilidad y los cambios que los originan**

**Análisis marginal.-** Examina el comportamiento de los costos y muestra la relación de los costos variables y fijos independientemente de cómo estén asociadas las funciones de un elemento del costo dado.

Este análisis proporciona datos útiles en la Planeación administrativa y la Toma de decisiones pero **no** es aceptable para propósitos de información externa o para pago de impuestos.

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

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

**Margen de seguridad.-** Es la diferencia entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas planeadas o actuales, se le conoce con el nombre de Margen de Seguridad (MS) el cual se obtiene restando al volumen planeado de vender y el volumen del punto de equilibrio (parr.1, 2,3).

Se concluye que el propósito principal del modelo costo-volumen-utilidad es analizar su efectividad en la planeación de las utilidades, su empleo en la toma de las decisiones administrativas, para medir y evaluar el riesgo de la empresa así como su excelencia en el diseño de estrategias para competir en el mundo globalizado. Todas estas estrategias requieren ser analizadas, además es decir cualquier cambio que se efectuó debe ser medido en utilidades.

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

Las empresas cuando inician sus operaciones su mayor preocupación es conocer cuál es el punto de equilibrio en condiciones normales de producción y ventas; principalmente en lo referente a niveles de producción: precios y ventas y cuál será su comportamiento en los próximos años generalmente elaboran el punto de equilibrio que sirve como herramienta financiera de la gerencia para la toma de decisiones oportuna. (Sarmiento, 2005).

El estudio realizado en el 2005, Sarmiento establece que, el punto de equilibrio es la intersección entre los ingresos totales cuando son iguales a los costos totales; es decir no existe pérdida ni ganancias, los ingresos sirven para cubrir los costos siendo necesario clasificar los costos fijos y variables para graficar en ejes las coordenadas, en el eje vertical se representan los ingresos por ventas y los costos en el eje horizontal se representa el origen de ventas expresado en unidades.

## Métodos para determinar el punto de equilibrio

Existen tres métodos conocidos para llegar al punto de equilibrio son.

1. **Método Gráfico.-** En el método gráfico se trazan las líneas de costo totales e ingresos totales para obtener el punto de intersección, que es el punto de equilibrio.

Su fórmula es:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

2. **Método de la Ecuación.-** Con la metodología empleada el estado de ingresos puede expresarse en la forma de ecuación como sigue:

Su fórmula es:

$$Y = ax + b$$

3. **Método Margen Contribución.-** Es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción. (p. 69-70).

Su fórmula es:

$$V = \frac{F}{P - C}$$

Según el autor la teoría del punto de equilibrio concluye que es necesario entender que, el incremento en el volumen de producción genera visiblemente mayores ganancias, por lo que es necesario obtener un mínimo de producción, con la finalidad de cubrir los Costos Fijos y Variables. De esta manera permitirá a la empresa proyectar con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro.

### 1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción son aquellas variables que permiten la comparación de diferentes procesos que lleva a cabo la administración en una empresa

Los indicadores financieros miden básicamente el rendimiento de la inversión en sus diferentes etapas. En estudios realizados por Llave, (2014) nos dicen que, "Los indicadores de rendimientos sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera, convertir los ingresos en utilidades"(parr.20). Los indicadores financieros, de control y logísticos se integran entre sí,

para ayudar a reconocer la calidad de la gestión administrativa en las diferentes áreas de productividad de la empresa.

**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:

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

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:**

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

**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.

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

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

Según la teoría de Llave (2014) considera que, los indicadores financieros muestran la rentabilidad de las inversiones de cada periodo, además los indicadores de rendimiento dan a conocer la capacidad que tienen los administradores para cumplir con sus funciones dentro de la empresa y fiscalizar los costos y gastos y así cambiar los ingresos en ganancias. Además da a conocer cómo ha ido evolucionando la vida de la empresa durante un periodo.

Por lo tanto se concluye que los indicadores financieros permiten llevar a cabo la apreciación objetiva de la historia de la empresa y formular una evaluación de la situación actual.

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

Los problemas más comunes en la toma de decisiones requieren de análisis y técnicas más complejas que asegure el éxito no solo del proyecto específico sino de toda la organización.

Polimeni, Fabozzi y Adelverg (2005). Examinan los 5 problemas comunes en la toma de decisiones:

1. **Aceptar una orden especial.**- Una de estrategias más recomendadas para disminuir la capacidad ociosa es aceptar pedidos especiales que consiste en producir más del mismo producto a un precio inferior al del mercado o elaborar otra línea de productos que genere determinado margen de contribución para cubrir los costos fijos.

Generalmente una orden especial podría aceptarse si:

- Si el ingreso excede el costo incremental de la orden especial.
- Si las instalaciones para utilizar una orden especial están ociosas y no tienen uso alternativo más rentable.
- La orden especial no altera el mercado de la producción

2. **Decisión de hacer o comprar.**- En esta decisión la gerencia tiene la posibilidad de escoger entre producir partes internamente o comprarlas a un proveedor externo con el fin de evaluar esta decisión. Los estándares de cantidad como de calidad deben ser iguales para ambas alternativas.

3. **Decisión de eliminar una línea de producto.**- Una línea de producto debe eliminarse, si, al hacerlo la reducción en los costos excede los ingresos perdidos. A menudo la eliminación de una línea de producto no causa disminución en la venta de otras líneas. Aquí se deben estudiar elementos cualitativos y cuantitativos para llegar a retirar una línea de productos

4. **Decisión de mezclar productos o servicios.**- Un problema de mezcla de productos resulta cuando se fabrican productos múltiples en una instalación común. Aquí es importante mencionar el problema de la mezcla de productos no es exclusivo de los fabricantes, es una situación que continuamente enfrentan los comerciantes, como también las organizaciones que prestan servicios.

5. **Decisión de vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto.**- Un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los costos adicionales que

produce el mayor grado de elaboración ya que aumentara la riqueza de la organización. (pp. 561,563,564,566)

Según Polimeni et al. (2005) el aceptar una orden especial, puede incrementar sus utilidades, aunque estos no siempre son apreciables para una decisión, sin dejar de lado los problemas que pueda ocasionar en el futuro. Así mismo para tomar una decisión de hacer o comprar se duda mucho de la confiabilidad de los proveedores. Para la decisión de eliminar una línea de productos es porque se conoce que los costos sobrepasan los ingresos.

El problema de mezclar productos o servicios es una de las situaciones más comunes que enfrenta la organización. Otra decisión es vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto, sí, los ingresos adicionales son mayores a los costos adicionales ganado.

Por lo tanto los diversos problemas comunes que presentan las empresas permiten optar por una decisión aceptada que garantice a la empresa el éxito o el fracaso de la misma que permita a la empresa mantenerse en el mercado.

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

## **2.1 Filosofía institucional**

La elaboración del pan y otros es una labor tradicional tanto en la Familia del Sr. Luis Agreda y su Sra. esposa Marisol Camacho, pues de ambos proviene la habilidad artesanal en la elaboración de las delicias que hoy en día ofrecen y disfrutan las familias zamoranas. Pues permítanme contarles que ambas familias desde décadas atrás a la constitución de la empresa “Spiga Pan” ya elaboraban y vendían pan en Zamora y Yantzatza respectivamente.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales**

La elaboración del pan y otros es una labor tradicional tanto en la familia del Sr. Luis Agreda y su Sra. esposa Marisol Camacho, pues de ambos proviene la habilidad artesanal en la elaboración de las delicias que hoy en día ofrecen y disfrutan las familias zamoranas. Pues permítanme contarles que ambas familias desde décadas atrás a la constitución de la empresa Spiga Pan ya elaboraban y vendían pan en Zamora y Yantzatza respectivamente.

La empresa Spiga Pan, se inicia por el año 2001, en el local de los padres de la Sra. Marisol Camacho, en un local ubicado en las calles 24 de mayo entre amazonas y diego de vaca, funcionando ahí por el lapso de 20 años aproximadamente, hasta que finalmente se traslada a la avenida amazonas entre Pio Jaramillo Alvarado y 24 de mayo, local propio y amplio con mayor confort y ambiente para atender a sus clientes. La aceptación de sus productos acompañado de la calidez en la atención de sus clientes ha elevado sus ventas, lo que ha hecho que la tecnificación de sus equipos y modernización de sus instalaciones haya estado presente, sin dejar de lado el incremento de personal de trabajo

Desde su inicio, el espíritu del trabajo familiar ha sido la constante que ha llevado a mantener el sitio empresarial de este negocio, convirtiéndose hoy en día en una empresa familiar referente, que apoyada por un equipo de panificadores, pasteleros y de personal de atención al cliente los ha hecho merecedores de la admiración y respeto de las familias zamorana, para quienes es un orgullo y un placer servirle a los clientes que visitan y son atendidos con familiaridad y calidad en el servicio.

Día a día el esfuerzo mejorar el servicio y continuar haciendo de la panadería Spiga Pan su lugar preferido.

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

### **Misión**

Expresa la razón que justifica el existir de la empresa.

“Producir y comercializar pan y pasteles de calidad, utilizando las mejores materias primas, con sofisticadas herramientas y equipos para la elaboración de sus productos, permitiendo satisfacer las necesidades de sus clientes y respetando normas laborales e higiénicas existentes”

### **Visión.**

Define la imagen que la empresa se proyecta mostrar en un futuro.

“Convertirse en una empresa líder en la producción de pan y pasteles, suministrando productos de calidad al mercado local mediante una constante innovación de procesos, de conformidad a la demanda y preferencia en nuestros clientes”

### **Objetivo General**

Establece un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos contando con los recursos y medios para lograrlo.

Producir y comercializar productos de calidad, de manera tal que la población conozca y se sienta a gusto e identificada por nuestros productos.

### **Objetivos específicos**

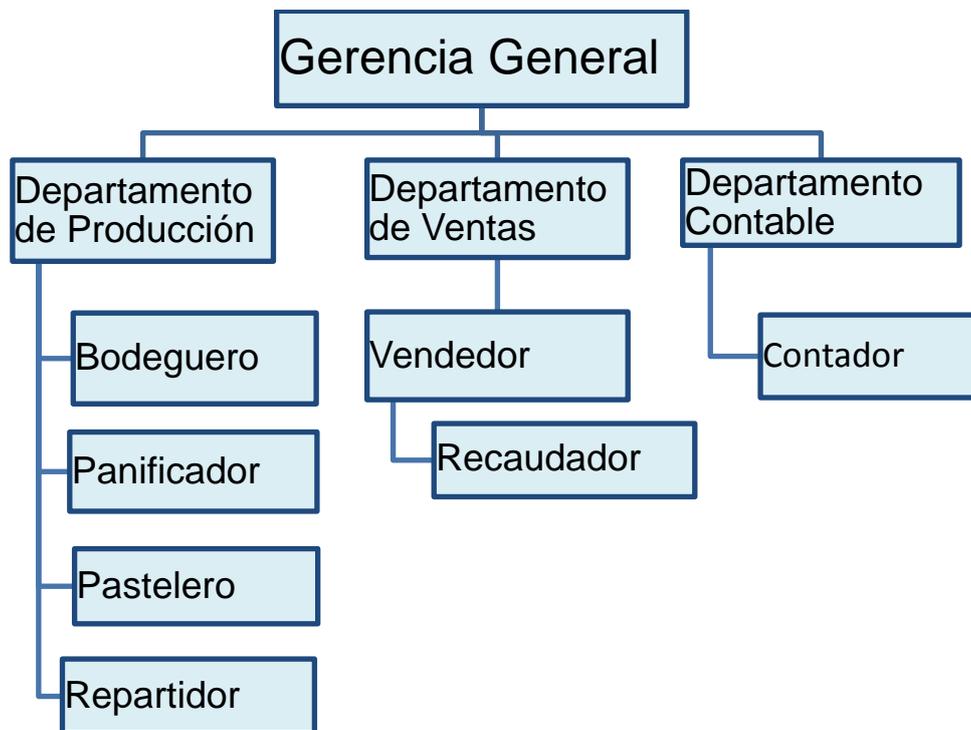
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.

- Elaborar pan y pasteles de acuerdo a los gustos y necesidades del cliente.
- Comercializar la producción diaria de la empresa en el mercado local, brindando una excelente atención al cliente en la venta de sus productos
- Realizar balances periódicos de la empresa, para analizar la rentabilidad de la misma.

## 2.2 Estructura administrativa y funcional.

La estructura administrativa funcional reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones, esta estructura aplica el principio funcional de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más básica para dividir por departamentos. De esta manera facilita considerablemente la supervisión, como también los movimientos de los conocimientos en el área que más se necesitan.

La empresa “Spiga Pan” nos muestra una estructura departamental por funciones, encargando tareas concretas y específicas dentro del proceso de producción, pero al mismo tiempo coordinadas desde un espacio gerencial.



**Figura 1.** Estructura administrativa y funcional

Fuente: Empresa Spiga Pan

Elaborado por: Dolores Ochoa

Descripción de las funciones de cada departamento de la empresa panificadora Spiga Pan.

## **GERENTE GENERAL**

Sus funciones son:

- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar y contratar personal competente e implementar estrategias de actualización e innovación.
- Monitorear la cantidad, calidad y uniformidad de los productos.
- Generar un ambiente de trabajo que motive positivamente a sus trabajadores.
- Evaluar periódicamente los resultados y luego los balances financieros de la empresa.
- Tomar decisiones estratégicas que lleven a la empresa a ser considerada líder en el mercado

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Sus Funciones son:

- Planificar diariamente la producción.
- Seleccionar la materia prima.
- Mejorar los procesos de manufactura.
- Buscar los proveedores y regula la frecuencia de compra de materia prima.
- Reducir los costos.

Dentro del departamento de producción tenemos: Bodeguero Panificador, Pastelero, Repartidor.

### **Funciones del Bodeguero**

- Facturación
- Encargado de comprar la materia prima.
- Manejo y control operativo de bodega.
- Custodia de inventario.
- Levantar anualmente inventario

### **Funciones del Panificador**

- Dirigir personal a su cargo entregando instrucciones inherentes a la producción.

- Revisar la calidad de las materias primas a utilizar.
- Preparar y elaborar a diario el pan solicitado.
- Utilizar en forma correcta y segura los utensilios y equipos de trabajo.
- Cumplir con los estandartes de calidad.
- Mantener el orden y la limpieza de toda la panadería.

#### **Funciones del Pastelero.**

- Distribuye el trabajo diario
- Revisa la materia prima a utilizar.
- Responsable del arreglo general de la pastelería
- Elabora la masa, pasta o batidos de los pasteles y tortas
- Decoración de la pastelería.
- Ejecuta el arreglo y limpieza de la pastelería.

#### **Funciones del Repartidor**

- Distribuye el producto a las tiendas y mercados dentro y fuera de la ciudad.
- Cumplir con las consignas de atender al cliente con un buen servicio.

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Sus funciones Son:

- Establecer precios.
- Elaborar pronósticos de venta.
- Planear el sistema de distribución.
- Interactuar y fidelizar clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Dentro del departamento de ventas tenemos: Vendedor, Recaudador

#### **Funciones del Vendedor**

- Vender el producto terminado bajo los principios de excelencia en la atención cliente.
- Presentar informes de su actividad.

### **Funciones del Recaudador**

- Cobrar las deudas y entregar los respectivos informes.

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Sus funciones son:

- Generar los estados financieros anuales de la empresa
- Presentar los registros contables, Inventarios, Balance general y Estado de resultados.
- Realizar las declaraciones mensuales del impuesto al IVA y el impuesto a la renta.
- Realizar la facturación diaria de las ventas.
- Realizar el análisis de los, Estados financieros.
- Realizar los pagos mensuales a proveedores, trabajadores y empleados de la empresa

Como se puede apreciar la empresa “Spiga Pan”, de la ciudad de Zamora, cuenta con una Misión, Visión y Objetivos definidos, con un equipo de trabajo, estructurado y coordinado desde su Gerencia General, con claros roles y funciones específicos. La máxima autoridad funcional actúa como representante legal de la organización y se ejerce desde la Gerencia General sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización.

### **2.3 Análisis de competitividad.**

La competitividad es una palabra que se utiliza con mucha frecuencia, en la vida cotidiana de las personas en general y sobre todo de las empresas. Hablar de competitividad en la vida económica nos da la idea inmediata de la habilidad que posee una administración empresarial para generar utilidades que serán manifestadas en reinversión.

Porter, (1980) en su libro Estrategia competitiva señala que la competitividad depende de cinco fuerzas que han sido representadas en lo que hoy se conoce como el diamante de Porter.



**Figura 2:** El diamante de Porter

Fuente: Porter (1980)

Elaborado por: Dolores Ochoa

Sin embargo, en el artículo publicado por Benítez, M (2012), indica que: Se han empleado estrategias diferentes a las definidas por Porter, que han sido aplicadas por empresas exitosas.

Entre estas disciplinas se destacan las siguientes:

**Excelencia operativa:** Consiste en brindar a los clientes productos y servicios a precios competitivos y con la menor cantidad de inconvenientes.

**Liderazgo del producto:** consiste en brindar productos de primera línea y que éstos productos se conviertan en la solución a los problemas del mercado.

**Intimidad con el cliente:** Considerar al cliente como un asociado a largo plazo, de quien se obtendrá ganancias en un largo periodo. (párr., 79)

En conclusión, las fuerzas competitivas estarán encaminadas a cubrir las necesidades de una sociedad que cada día evoluciona a través de la tecnología y nuevos conocimientos, por ello las empresas deben mantener una gestión estratégica innovadora, que permita adaptarse a los constantes cambios de una población. (Benítez, 2012).

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

El análisis de competencia analiza las variables internas y externas de la empresa, aprovechar sus falencias o debilidades, bloquear o hacer frente a sus virtudes o fortalezas, y tomar como referencia sus productos o las estrategias que les estén dando buenos resultados.

El análisis de competencia es la parte fundamental del crecimiento de negocio, consiste en el análisis de las ventajas, fortalezas, y debilidades así como sus oportunidades y amenazas externas lo cual se conoce como análisis FODA, que proporciona un buen panorama de la salud general de la compañía, para lo cual en base al análisis poder tomar decisiones que permitan competir de la mejor manera. (Santa, 2002)

Por lo tanto este autor concluye que, el análisis de la competencia hace referencia a los cambios que están expuestas las variables internas: estas comprenden fortalezas y las debilidades y son más fáciles de controlar dentro de la organización y las variables externas las cuales comprenden las oportunidades y amenazas que están expuestos a los cambios del entorno que lo rodea.

De acuerdo a la información recopilada mediante la observación y conversación con el gerente de la empresa se determinaron las siguientes debilidades y fortalezas.

La empresa lleva en el mercado local aproximadamente trece años; sin embargo, no cuentan con una Misión, visión, organigrama o plan estratégico, existiendo únicamente normas de trabajo que son difundidas a sus empleados.

La capacitación que se brinda al personal no existe ya que se considera que lo único que debe primar es el conocimiento en cuanto a la producción del pan. La publicidad que mantiene es únicamente a través del letrero que mantienen en el local de ventas, no existe una publicidad radial, televisiva o por internet.

La empresa se ubica en un lugar estratégico con respecto a la competencia. El local que posee es propio lo que implica una gran ventaja en cuanto al costo, además cuenta con un área de carga y descarga, lo que permite a sus clientes adquirir el producto de manera cómoda.

La clientela que mantiene es permanente y su producto se promociona debido a su sabor, calidad y precio, lo que ha permitido que esta panadería se convierta en una de las principales abastecedoras de alimentos para la población zamorana.

La totalidad de productos se vende diariamente, lo que permite que la empresa mantenga un buen nivel de liquidez.

Con los aspectos señalados se realiza una matriz de competencia donde se señalan las debilidades y fortalezas de la empresa “Spiga pan” y su relativa competencia.

Para elaborar esta matriz se procedió de la siguiente manera:

- a) Se mantuvo una conversación personal con el propietario de “Spiga Pan” y su competencia cercana.
- b) Se enumeraron aspectos internos como por ejemplo: calidad del producto, recursos con los que cuenta cada empresa, atención al cliente, etc.
- c) Se consideraron aspectos externos relacionados con la publicidad, liderazgo, ubicación.
- d) Se delimitó un valor promedio ponderado desde 0.01 a 0.10, de acuerdo a este promedio se asignó la calificación de 1 y 2 para las debilidades encontradas; y, de 3 a 4 para las fortalezas empresariales.

**Tabla1.** Matriz de competencia

Factores claves para el éxito	Spiga Pan			El bollito del sabor			Rico pan Lojano		
	POND	CALF.	T/POND	POND	CALF.	T/POND	POND	CALF.	T/POND
<b>Participación en el mercado:</b> es la participación que tiene la empresa en el mercado en relación con los demás competidores.	0,09	4	0,36	0,06	2	0,12	0,05	2	0,1
<b>Calidad del servicio:</b> basado en la satisfacción que tiene el cliente por el servicio que ofrece la empresa y sus competencia.	0,09	3	0,27	0,05	2	0,1	0,07	2	0,14
<b>Excelencia operativa:</b> Brindar a los clientes productos a precios competitivos	0,08	3	0,24	0,08	1	0,08	0,05	1	0,05
<b>Liderazgo del producto:</b> brindar productos de primera línea y que sirvan para la solución del problemas del mercado.	0,08	4	0,32	0,06	2	0,12	0,04	1	0,04
<b>Relación con el cliente:</b> considerar al cliente como un asociado a largo plazo, de quien se obtendrá ganancias.	0,08	3	0,24	0,07	2	0,14	0,05	2	0,1
<b>Publicidad:</b> consiste en promocionar el prooducto dentro de la localidad	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,04	2	0,08
<b>Capacitación al personal:</b> consiste en brindar la oportunidad a sus empleados para adquirir nuevos conocimientos	0,04	2	0,08	0,05	2	0,1	0,07	2	0,14
<b>Promociones:</b> para atraer clientes, ofreciéndoles atractivas alternativas de compras.	0,05	1	0,05	0,04	1	0,04	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>			1,61			0,75			0,75

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

Los resultados obtenidos nos permiten conocer que en la Panadería "Spiga Pan" se mantiene en un nivel superior frente a la competencia local ya que las fortalezas superan a las debilidades; sin embargo, se debe considerar las debilidades expuestas para emprender en un plan estratégico que permita mejorarlas y lograr la estabilidad económica y administrativa de la empresa.

### 2.3.2 Matriz FODA.

La matriz foda es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa, estas identifican, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas. (Gnazzo L. Ledesma C. Domínguez M. Elaskar L. Ochoa R. Peña G. Urdaniz F. 2007)

Esta herramienta resulta fundamental para el análisis estratégico del negocio. Las fortalezas son las características propias que aumentan la eficacia. Las debilidades son aquellas que disminuyen la eficacia o la obstaculizan, al significar alguna carencia de la empresa, algún bajo desempeño o alguna condición que la coloca en desventaja. Las oportunidades son aquellas áreas de mercado o servicios que ofrecen mayores

perspectivas en un crecimiento rentable. Por último, las amenazas son aquellas actoras o factores en el ambiente externo de la empresa que forman un obstáculo importante en su crecimiento rentable y a su posición a futuro en el mercado. (Gnazzo, et al, 2007. P. 244)

**Tabla 2.** Matriz foda

FACTORES DETERMINANTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE LA PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>			
Local propio	0,10	4	0,40
Excelente atención al cliente	0,08	4	0,32
Fácil acceso de vehículos para carga y descarga	0,07	3	0,21
Precios competitivos	0,08	4	0,32
Productos de calidad	0,09	4	0,36
Variedad de productos	0,08	4	0,32
Logotipo que identifica a la empresa	0,07	3	0,21
Clientes permanentes	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Débil publicidad	0,08	1	0,08
Carencia en capacitación al personal	0,08	1	0,08
No existen promociones	0,05	2	0,10
Carecen de misión y visión	0,07	2	0,14
No existe un organigrama funcional ni estructural	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

Fuente: (Gnazzo, 2007)  
Elaborado por: Dolores Ochoa.

Este análisis consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de la panadería que están relacionadas con el ambiente interno: recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc. las oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo: proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores de la empresa.

Po lo tanto se concluye que este análisis consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos el negocio tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

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

El aprovechamiento racional de los recursos durante la producción juega un papel importante en el desarrollo económico de una empresa. Reducir la pérdida de materia prima,

mejorar la calidad de productos y optimizar el uso, tanto de la mano de obra como de los equipos son una tarea pendiente y en constante desarrollo en el sector productivo.

Dentro del ciclo de producción de la panadería "Spiga Pan" la materia prima directa representa el mayor porcentaje con un valor de \$ 73080.00 para la elaboración de panes y \$27360.00 para la elaboración de los pasteles, sumando un total de \$ 100440.00 que representan el 49,40% del total de los costos y gastos de producción anuales.

Los materiales que se utilizan en la producción son aprovechados al 100% porque durante el proceso de producción la materia prima se pesa en cantidades precisas antes de dar inicio a la fabricación.

El empleo de la mano de obra directa, constituye también la base para determinar el rendimiento de producción. Sobre ésta se deriva los sueldos percibidos por los obreros que trabajan en la elaboración del producto. Es así que el costo total por este elemento de la producción alcanzó un valor de \$ 40920.00 con el 20.12% del total de costos.

La mano de obra se invierte en tiempo productivo durante toda la jornada de labor, porque los obreros se dedican a transforman la materia prima durante ocho horas diarias.

El tercer elemento de los costos son los costos indirectos de fabricación donde se agruparon la materia prima indirecta con un total de \$ 12816.00 que representa un 6,31%; la mano de obra indirecta que está representada por el sueldo del repartidor con un valor total de \$ 4080.00; otros costos indirectos de fabricación que agrupa las depreciaciones de maquinaria, muebles y enseres, vehículo, utilizados en la planta productiva con un total de \$ 1640.50 representando un 0,81% de los costos.

Estos costos de producción alcanzaron un total de \$159896.50 dólares anuales lo que significa que el 78,65% se invierte para alcanzar el producto terminado.

Los costos de administración y venta se valoraron en primer lugar de acuerdo al sueldo del gerente, contadora y depreciaciones del área administrativa alcanzado un total de \$ 43441.60 y un 21.36%.

En conclusión, el análisis de los costos de la panadería “Spiga Pan” está elaborado en base a datos reales, lo que permite conocer la capacidad de la administración para generar utilidades a corto tiempo.

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

La estructura de costos se basa en un conjunto de métodos procedimientos y técnicos que sirven para identificar y definir los costos directos e indirectos que intervienen en la actividad comercial de la organización.

Estructuración de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo. De manera ideal, el proceso de estructuración de costos debe derivarse de la política de costos. Esta secuencia permite optimizar tanto el alineamiento entre lo programático y financiero como la vinculación de los temas clave de corto y largo plazo. (Ortiz A. 2006).

La importancia de esta estructura de costos reside principalmente en la identificación clasificación y acumulación de los costos incurridos en el sector productivo y además permite registrar todas las actividades y así poder determinar sus costos de producción para establecer su margen en utilidad. Una vez que 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. Una implementación de procedimientos y sistemas contables basada en una visión parcial y/o solamente en requerimientos externos evidenciará más temprano que tarde vacíos y limitaciones y sobre todo no podrá apoyar apropiadamente los esfuerzos estratégicos de la organización.

Delo mencionado anteriormente la estructura de costo nos da una respuesta del área financiera sobre las situaciones y amenazas diarias en un ambiente productivo hace conocer cómo opera la organización.

La panadería “Spiga Pan” presenta la siguiente estructura de los costos, durante la producción:

**Tabla 3.** Estructura de costo

**ELABORACION DE PAN PRODUCTO A**

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>UNIDADE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Harina	Quintales	36,00	720	25920,00	12,75
Azúcar	Libra	0,50	18000	9000,00	4,43
Huevos	Unidades	0,15	216000	32400,00	15,93
Leche	Litros	0,80	7200	5760,00	2,83
<b>Materia Prima para panes</b>				<b>73080,00</b>	<b>35,94</b>

**ELABORACION DE PASTELES PRODUCTO B**

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>UNIDADE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Harina cake cruz	Saco 25kg	25,00	360	9000,00	4,43
Azúcar	Libra	0,50	9000	4500,00	2,21
Huevos	Unidades	0,15	54000	8100,00	3,98
Leche	Litros	0,80	7200	5760,00	2,83
<b>Materia prima pasteles</b>				<b>27360,00</b>	<b>13,46</b>
<b>TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA</b>				<b>100440,00</b>	<b>49,40%</b>

Fuente: “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 4.** Mano de obra directa**MANO DE OBRA DIRECTA**

OBREROS	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Maestro Panificador	1	660,00	12,00	7920,00	3,89
Obreros	4	500,00	12,00	24000,00	11,80
Pastelero	1	750,00	12,00	9000,00	4,43
<b>Total Mano de Obra Directa</b>				<b>40920,00</b>	<b>20,12%</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN****Materia Prima Indirecta**

RUBRO	CANTIDAD	VALOR	VALOR ANUAL	TOTAL	%
Levadura	Libra	1,80	720	1296,00	0,64
Sal	Libra	0,30	1440	432,00	0,21
Grasas	Bloque de 15kg	4,90	720	3528,00	1,74
Polvo de hornear	Libra	4,00	720	2880,00	1,42
Saborizantes	mililitros	2,00	540	1080,00	0,53
Crema chantilly	Gramos	2,50	1440	3600,00	1,77
<b>Total Materia Prima Indirecta</b>				<b>12816,00</b>	<b>6,31%</b>

**Mano de Obra Indirecta**

EMPLEADO PRODUCCION	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Repartidor	1	340	12,00	4080,00	2,01
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>				<b>4080,00</b>	<b>2,01%</b>

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 5.** Otros costos indirectos de fabricación**OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION**

RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	V/ANUAL	TOTAL	%
Depreciación de maquinaria para la producción	1	10860,00	1086,00	1086,00	0,53
Depreciación de muebles y enseres del área producción	1	1545,00	154,50	154,50	0,08
Depreciación de vehículo para traslado materia prima	0,5	4000,00	800,00	400,00	0,20
<b>Total Otros Costos Indirectos</b>				<b>1640,50</b>	<b>0,81%</b>
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN</b>				<b>18536,50</b>	<b>9,13%</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>159896,50</b>	<b>78,65%</b>

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 6. Costos de administración y venta**  
**COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA**

**Costos de Administración**

RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Sueldo Gerente	1	1000,00	12,00	12000,00	5,90
Sueldo Contador	1	800,00	12,00	9600,00	4,72
Depreciación muebles y enseres	1	1630,00	12,00	163,00	0,08
Depreciación de equipo oficina	1	170,00	12,00	17,00	0,01
Depreciación de equipo de computación	1	920,00	12,00	303,60	0,15
<b>Total Costos de Administración</b>				<b>22083,60</b>	<b>10,86%</b>

**Costos de Venta**

RUBRO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	NUMERO MESES	TOTAL	%
Sueldo vendedores	4	420,00	12,00	20160,00	9,91
Depreciación equipo de venta	1	3980,00	12,00	398,00	0,20
Depreciación de vehículo para ventas	1	4000,00	12,00	800,00	0,39
<b>Total costos de venta</b>				<b>21358,00</b>	<b>10,50%</b>
<b>TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>				<b>43441,60</b>	<b>21,36%</b>
<b>TOTAL COSTO PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>				<b>203338,10</b>	<b>100,01%</b>

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 7. Ingreso por ventas anuales**  
**INGRESO POR VENTAS ANUALES**

PRODUCTO TERMINADO	PRODUCCION DIARIA	CANTIDAD ANUAL	PV UNITARIO	V/TOTAL
PAN DE HUEVO	650	234000	0,15	35100,00
PANAMINTOS	800	288000	0,15	43200,00
PAN DE YEMA	800	288000	0,20	57600,00
EMPANADAS	400	144000	0,15	21600,00
PASTELES	2	720	15,00	10800,00
PASTELES	5	1800	10,00	18000,00
PASTELES	6	2160	7,00	15120,00
PASTELES	8	2880	4,00	11520,00
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>212940,00</b>

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>212940,00</b>
<b>(-) COSTO PRODUCCIÓN</b>	<b>159896,50</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>53043,50</b>
<b>(-) COSTO ADMINISTRACION Y VENTA</b>	<b>43441,60</b>
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>9601,90</b>

Los costos de producción en la panadería “Spiga Pan” se clasificaron de acuerdo a su grado de importancia dentro de la empresa como principal elemento se clasificó la materia prima directa, mano de obra directa, costos generales de fabricación, costos de administración y costos de venta.

Una vez valorados cada rubro se pudo determinar la utilidad generada en un periodo económico, a través de las ventas realizadas las mismas que alcanzaron un total de \$212940,00 menos los costos de producción y de ventas se obtiene una utilidad neta de \$9601,00 dólares anuales.

#### **2.4.2 Ciclo de producción.**

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir un producto o servicio como lo explica la lectura y se menciona que es importante saber cuánto dura cada ciclo productivo para determinar la productividad que se tiene, es decir cómo se está llevando a cabo la realización de cada unidad, si esta es adecuada en tiempo y forma, además de determinar si se están aprovechando al máximo los recursos.

Es por ello que la lectura menciona que para comprender el ciclo de producción se debe descomponer este en trabajos elementales o por decirlo de otra forma en procesos; y para realizar esa división se deben atender algunos criterios como lo es la clasificación de las tareas en regulares, periódicas, espontaneas, así como clasificar los recursos y además cada tarea en constante o variable, por mencionar solo un criterio necesario para llevar a cabo esto. Todo ello con el fin de asignar el número de recursos necesarios para que las estaciones de trabajo puedan operar eficientemente y no limitar a ninguna línea de producción por causa de estaciones lentas.

La panadería “Spiga Pan” mantiene el siguiente proceso de producción:

## DIAGRAMA DEL CICLO DE PRODUCCION



**Figura 2.** Diagrama del ciclo de producción

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**1. Adquisición de materia prima:** Consiste en identificar a los proveedores de cada uno de los materiales que se utilizan en la producción y adquirirlos de acuerdo a los requerimientos.

**2. Pesar los ingredientes:** en esta etapa se pesan con exactitud los ingredientes que intervienen en la elaboración del producto, para mantener el control de los costos y evitar desperdicios de la materia prima.

**3 Mezclado:** En esta parte es donde se juntan los ingredientes bases como la harina, los huevos, manteca, leche, entre otros. Al realizar la mezcla se obtiene una masa que debe ser amasada varios minutos para obtener una masa suave y acorde al producto.

**4. División de la masa:** se divide la masa con la finalidad de obtener piezas de un mismo tamaño. Cada obrero debe realizar esta tarea dependiendo del tipo de pan que se produce. Una vez dividida se procede a formar bolas de masa que se dejarán reposar por un lapso de tiempo corto.

**5. Formado:** Aquí se realiza la forma del pan de acuerdo a su clasificación, se debe tener mucho cuidado ya que si está mal confeccionado se deformará el producto durante la cocción.

**6. Fermentación:** Se inicia cuando se coloca la levadura a la masa y se prolonga hasta el instante en que se comienza la cocción. La masa debe ser observada mientras se fermenta y para comprobar el grado de fermentación se presiona la masa, si la marca de presión permanece es porque se ha finalizado el proceso de fermentación.

**7. Horneado:** En esta etapa la masa que ya ha fermentado se introduce a un horno donde se expone a altas temperaturas y a un tiempo determinado de acuerdo a la clase del producto.

**8. Enfriamiento:** Una vez que el pan adquiere la consistencia y forma deseada se lo saca del horno y se procede a colocarlo en las mesas de acero para esperar que alcance la temperatura ambiente para que pueda alcanzar la textura y sabor deseado.

**9. Control de calidad:** Con la ayuda del maestro panificador se procede a revisar los productos en cuanto al sabor, textura y aroma.

**10. Almacenaje:** Superada la etapa de control de calidad se envía el pan a las vitrinas del departamento de venta para que se exponga al público.

**11. Comercialización:** Es la etapa final del proceso donde los productos llegan a manos del consumidor final, a través de la venta que se realiza en las instalaciones de la panadería o a través de la distribución a diferentes panaderías locales.

### 2.4.3 Indicadores de producción.

**Tabla 8.** Estado de situación financiera

<b>EMPRESA DE PRODUCCION "Spiga Pan"</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>				
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2014</b>				
<u>ACTIVOS</u>			<u>PASIVOS</u>	
<u>ACTIVOS CORRIENTE</u>		28836,50	<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	13340,00
Caja	7000,00		Retenciones	840
Bancos	18000,00		Cuentas por Pag	2500
Inventarios de Materiales	3836,50		Prestamos por F	10000
			<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>13340,00</b>
			<u>PATRIMONIO</u>	
<u>ACTIVO NO CORRIENTES</u>		17641,32	Institucional	
Muebles y Enseres	3175,00		Capital Spiga Pan	24460,92
Maquinaria y Equipo	10860,00		Utilidad Neta del Ejercicio	9601,90
Equipo de Oficina	170,00		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>34062,82</b>
Equipo de Computo	920,00		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>47402,82</b>
Vehiculo	4000,00			
(-)Depreciacion Acumulada	1483,68			
<u>OTROS ACTIVOS</u>		925		
Impuestos Pagados	925,00			
<b>Total Activos</b>		<b>47402,82</b>		
<b>PROPIETARIO</b>				<b>CONTADOR</b>

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 9.** Estado de costos de producción vendidos

<b>EMPRESA DE PRODUCCION "Spiga Pan"</b>	
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	
Materiales Directos	100440,00
Mano de Obra Directa	40920,00
Costos Generales de fabricacion Reales	<u>18536,50</u>
Costos de Produccion	159896,50
(+) Inventario de Productos en proceso (Inicial)	<u>0,00</u>
Costos en Productos en Proceso	159896,50
(-)Productos en Proceso (Final)	<u>0,00</u>
Costos de Productos Terminados	159896,50
(+)Inventario de Productos Terminados (Inicial)	<u>0,00</u>
Costos de productos para la venta	159896,50
(-)Inventario de productos Terminados (Final)	<u>0,00</u>
Costo de Productos Vendidos	159896,50

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 10.** Estado de rentas y gastos

<b>ESTADO DE RENTAS Y GASTOS</b>			
<b>DEL PRIMERO DE ENERO AL 31 D DICIEMBRE DE 2014</b>			
VENTAS			212940
( -) Costos de productos vendidos			<u>159896,5</u>
Ganancia bruta			53043,5
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
( -) Gastos de administracion			43441,6
Ganancia neta			9601,9
f. Propietario		f. Contador	

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

### **Índice de liquidez**

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

$$\text{Índice de liquidez} = 28836.50 / 13340$$

$$\text{Índice de liquidez} = 2.16$$

### **Capital de trabajo**

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 28836.50 - 13340$$

$$\text{Capital de trabajo} = 15496.50$$

### **Razón del nivel de endeudamiento**

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{13340}{47402.82} \times 100$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 28.14$$

### **Apalancamiento total**

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

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{13340}{34062.82} \times 100$$

Apalancamiento total=39.16

**Razones de eficiencia operativa:**

1. Administración de inversiones
2. Administración de costos

**Razones de administración de inversiones:**

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

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{212940.00}{28836.50}$$

Rotación del Activo Total=7.38

Este indicador demuestra la eficiencia con la cual la panadería utiliza sus recursos a fin de generar la producción. Tomando en consideración que se trata de una eficiencia anual se establece que el resultado es de 7.38, resultado que nos indica que la panadería invierte \$ 7.38 dólares para alcanzar un total de ventas de \$212940, resultado que se encuentra dentro de los parámetros de aceptación.

La rotación del activo circulante se puede desglosar en:

**a) Rotación de la materia prima:**

$$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Saldo promedio de materia prima}}$$

$$\text{Rotación de materia prima} = \frac{159896.50}{\left(\frac{100440}{12}\right) 8370}$$

Rotación de materia prima=19.10

Los materiales directos e indirectos dentro de la panadería obtienen un promedio de 19.10 veces durante el año, lo que significa que su rotación diaria se da una vez al día debido al tiempo que demora la producción.

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

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

$$\text{Rotación de productos en proceso} = \frac{2671}{0}$$

La producción de 2650 panes y 21 pasteles se vende en su totalidad durante un día. La política de la panadería es realizar una producción diaria, es decir elaborar el producto terminado y esperar al siguiente día para comenzar con una nueva producción, por ello la producción de proceso es 0.

**c) Rotación de productos terminados:**

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

$$\text{Rotación de productos terminado} = \frac{159896.50}{961560}$$

$$\text{Rotación de productos terminado} = 0.17$$

Los productos terminados representan el 0.17 del total del costo de ventas.

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

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

$$\text{Administración de costos} = \frac{21358}{212940.00}$$

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

Los gastos de ventas constituyen el 0.10 del total de las ventas diarias, por lo que se puede determinar que este rubro se mantiene en un nivel aceptable ya que no representa amenaza para la empresa.

$$\frac{\text{Costo de Mano de Obra}}{\text{Ventas}}$$
$$\text{Administración de costos} = \frac{45000}{212940.00}$$

$$\text{Administración de costos} = 0.21$$

La administración de la mano de obra en la panadería alcanza un 0.21 del total de las ventas lo que nos da la idea que se utiliza un considerable número de obreros para realizar la producción; sin embargo este costo se encuentra dentro de los parámetros normales para una empresa.

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**  
**EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PANADERÍA “SPIGA PAN”.**

### **3.1 Análisis de rentabilidad de productos.**

La panadería “Spiga Pan” durante el periodo enero a diciembre del 2014, mantuvo una línea de producción basados únicamente en tradiciones pasadas. Su propietario desconocía cuál de los artículos que producen resulta rentable para su negocio y cuales generan una rentabilidad ineficiente para su negocio.

Por lo tanto se procedió a analizar la rentabilidad en el negocio, de acuerdo a la línea de producción que mantiene.

Con la finalidad de proteger la información proporcionada por la empresa, se procedió a identificar los productos a través de letras.

#### **PROCEDIMIENTO**

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.

En la siguiente tabla se demuestra los resultados obtenidos:

**Tabla 11.** Resultado de la mezcla de productos

<b>PANADERIA "SPIGA PAN"</b> <b>RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS</b> <b>ANALISIS DE RENTABILIDAD DE PRODUCTOS</b>																		
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																TOTAL	%
	PAN HUEVO		PANAMITOS	PAN DE YEMA		EMPANADAS	PASTELES CHOCOLATE		PAST. VAINILLA	PASTE MEDIAN		PASTELES PEQ.						
VENTAS	35100,00	100,00%	43200,00	100,00%	57600,00	100,00%	21600,00	100,00%	10800,00	100,00%	18000,00	100,00%	15120,00	100,00%	11520,00	100,00%	212940,00	100%
COSTOS VARIABLES	27561,36	24,34%	33921,68	29,95%	33921,68	29,95%	16960,84	14,98%	84,80	0,07%	212,01	0,19%	254,41	0,22%	339,22	0,30%	113256,00	53,18%
CONTIBUCION MARGINAL	7538,64		9278,32		23678,32		4639,16		10715,20		17787,99		14865,59		11180,78		99684,00	46,81%
PARICIPACION	16,48%		20,29%		27,05%		10,14%		5,07%		8,45%		7,10%		5,41%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10	
	=		=		=		=		=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	14848,70		18275,32		24367,09		9137,66		4568,83		7614,72		6396,36		4873,42			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	-7310,06		-8997,00		-688,77		-4498,50		6146,37		10173,27		8469,23		6307,36		9601,90	4,51%

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

## **ANALISIS**

Como se puede observar los productos (pan de huevo, panamitos pan de yema y empanadas) generan una pérdida de (\$7310.06); (\$8997); (\$688.67) y (\$4498.50) respectivamente; sin embargo, los pasteles de chocolate generan una utilidad de \$6146.37; pasteles de vainilla alcanza una utilidad de \$ 10173.27, seguido por los pasteles medianos con \$8469.23; y finalmente los pasteles pequeños con \$ 6307.36.

Los resultados presentados nos demuestran que en los productos (panamitos y pan de yema) se invierte un porcentaje de 29.95% en costos variables debido a que se produce un total de 800 unidades de cada uno de los productos; en cambio en el producto (pan de huevo) el porcentaje es de 24.34% debido a que se producen 650 unidades, finalmente los costos variables para la producción de (empanadas) alcanza un porcentaje del 14.98%lo. A diferencia de la segunda línea de productos que se elaboran (pasteles) los costos variables alcanzan un promedio de 0.07%; 0.19%; 0.22 y 0.30% de la misma manera la cantidad producida es inferior a la primera línea de producción; sin embargo el precio que se ha establecido para estos productos superan a los panes, lo que hace la diferencia al momento de determinar el margen de contribución

Considerando lo expuesto, se recomienda al propietario analizar los resultados presentados, para tomar decisiones urgentes con respecto a los artículos que no generan rentabilidad, ya que se trata de la principal línea de productos que elabora la empresa

## **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Una vez determinada la rentabilidad de los productos de acuerdo a datos históricos, se procede a determinar el punto de equilibrio para cada producción con la finalidad de que la empresa conozca cuantas unidades debería producir de cada artículo para no caer en pérdida ni obtener ganancias que le generarían un pago de impuestos tributarios considerables.

En la Tabla 12 se exponen los precios por unidades elaboradas, el costo variable asignado y el margen de contribución. Con estos datos procedemos a realizar el cálculo de cuantas unidades debería producir la empresa por artículo para obtener el Punto de Equilibrio

**Tabla 12.** Productos que elabora la empresa

	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA															TOTAL	%	
	PAN HUEVO	PANAMITOS	PAN DE YEMA	EMPANADAS	PÁSTELES CHOCOLATE	PASTEL VAINILLA	PASTEL VAIN. MEDIANO	PASTEL VAINI PEQ.										
PRECIO DE VENTA UNITARIO	0,15	100%	0,15	100%	0,20	100%	0,15	100%	15	100%	10	100%	7	100%	4	100%	100%	100%
COSTO VARIABLES	0,04	24,34%	0,04	29,95%	0,06	29,95%	0,02	14,98%	0,01	0,07%	0,02	0,19%	0,02	0,22%	0,01	0,30%	0,22	100,00%
CONTRIBUCION MARGINAL	0,11		0,11		0,14		0,13		14,99		9,98		6,98		3,99			
PARTICIPACION	16,48%		20,29%		27,05%		10,14%		5,07%		8,45%		7,10%		5,41%		100,00%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,01871		0,02132		0,037897		0,012936		0,760		0,844		0,496		0,2157		2,40650	

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

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 HUEVO**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{14848,70}{0.15-0.04} = 130837 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pan de huevo la empresa debería producir un total de 130837 unidades anuales, es decir 363 unidades diarias para no generar pérdida en la producción.

### **PANAMITOS**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{18275,32}{0.15-0.04} = 173926 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto panamitos la empresa debería producir un total de 173926 unidades anuales, es decir 483 unidades diarias de producción.

### **PAN DE YEMA**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{24367,09}{0.20-0.06} = 173926 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto pan de yema, la empresa debería producir un total de 173926 unidades anuales, es decir 483 unidades diarias de producción.

### **EMPANADAS**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{9137,66}{0.15-0.02} = 71652 \text{ unidades anuales}$$

Para las empanadas, la empresa debería producir un total de 71652 unidades anuales, es decir 199 unidades diarias de producción.

#### **PASTEL DE CHOCOLATE**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{4568,83}{15-0.01} = 305 \text{ unidades anuales}$$

Para el pastel de chocolate, la empresa debería producir un total de 305 unidades anuales.

#### **PASTEL DE VAINILLA**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{7614,72}{10-0.02} = 763 \text{ unidades anuales}$$

Para el pastel de vainilla, la empresa debería producir un total de 763 unidades anuales

#### **PASTEL MEDIANO DE VAINILLA**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{6396,36}{7-0.02} = 916 \text{ unidades anuales}$$

Para el pastel mediano de vainilla, la empresa debería producir un total de 916 unidades anuales

#### **PASTEL PEQUEÑO DE VAINILLA**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{4873,42}{4-0.01} = 1222 \text{ unidades anuales}$$

Para el pastel pequeño de vainilla, la empresa debería producir un total de 1222 unidades durante el año.

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

**Tabla 13.** Determinación del punto de equilibrio para cada producto.

PANADERIA SPIGAPAN											
TABLA PARA DETERMINAR PUNTO DE EQUILIBRIO											
PRODUCTOS											
	PAN DE HUEVO		PANAMITOS	PAN DE YEMA		EMPANADAS	PASTEL CHOCOLATE		PASTE VAINILLA	PAST MEDIANO	PASTE PEQ.
UNIDADES APRODUCIR	130837		173926		173926	71651	305		763	916	1222
PRECIO DE VENTA	0,15		0,15		0,20	0,15	15		10	7	4
VENTAS	19625,55		26088,97		34785,29	10747,66	4572,03		7629,21	6410,47	4888,08
COSTOS VARIABLES	4776,85		7813,65		10418,19	1610,00	3,20		14,50	14,10	14,66
MARGEN DE CONTRIBUCION	14848,70		18275,32		24367,09	9137,66	4568,83		7614,72	6396,36	4873,42
COSTOS FIJOS	14848,70		18275,32		24367,09	9137,66	4568,83		7614,72	6396,36	4873,42
UTILIDAD O PERDIDA	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

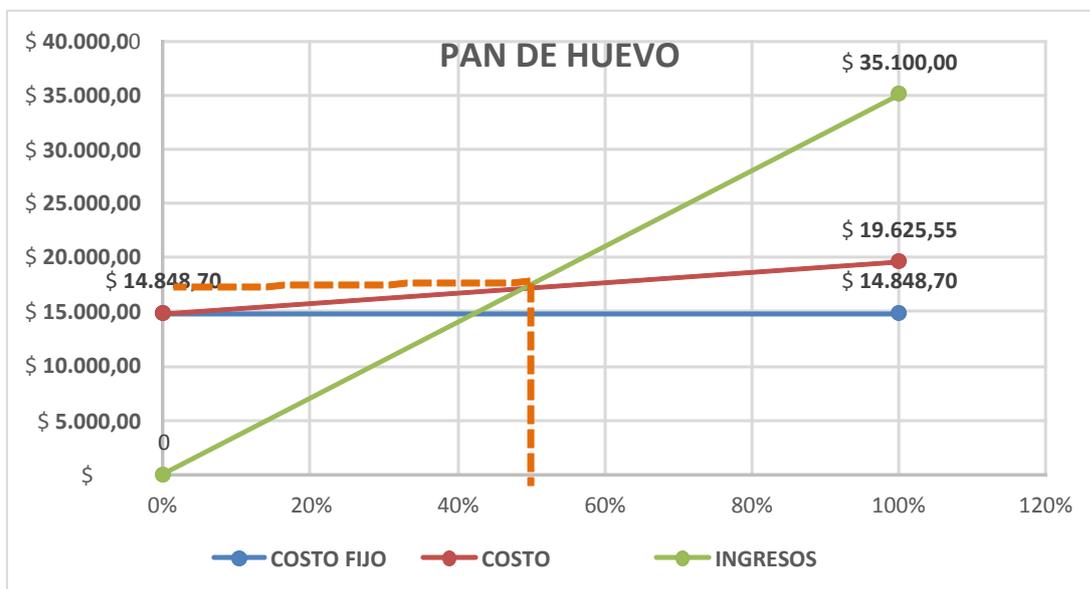
Es decir si se producen 130837 unidades del producto Pan de huevo con un precio de venta de \$0,15 cada unidad, se obtendrá un total de ventas de 19625,55 y como costos variables el valor de \$4776,85 nos genera un margen de contribución de 14848,70 que es igual al valor de los costos fijos asignados en el periodo. De la misma manera procedemos con los demás artículos elaborados.

**Tabla 14.** Representación gráfica, pan huevo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 14.848,70	\$ 14.848,70
COSTO VARIABLE	\$ 14.848,70	\$ 4.776,85
COSTO TOTAL	\$ 14.848,70	\$ 19.625,55
INGRESOS TOTALES	0	\$ 35.100,00

Fuente: "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa



**Figura 3.** Punto de equilibrio, pan de huevo

Fuente: "Spiga Pan"

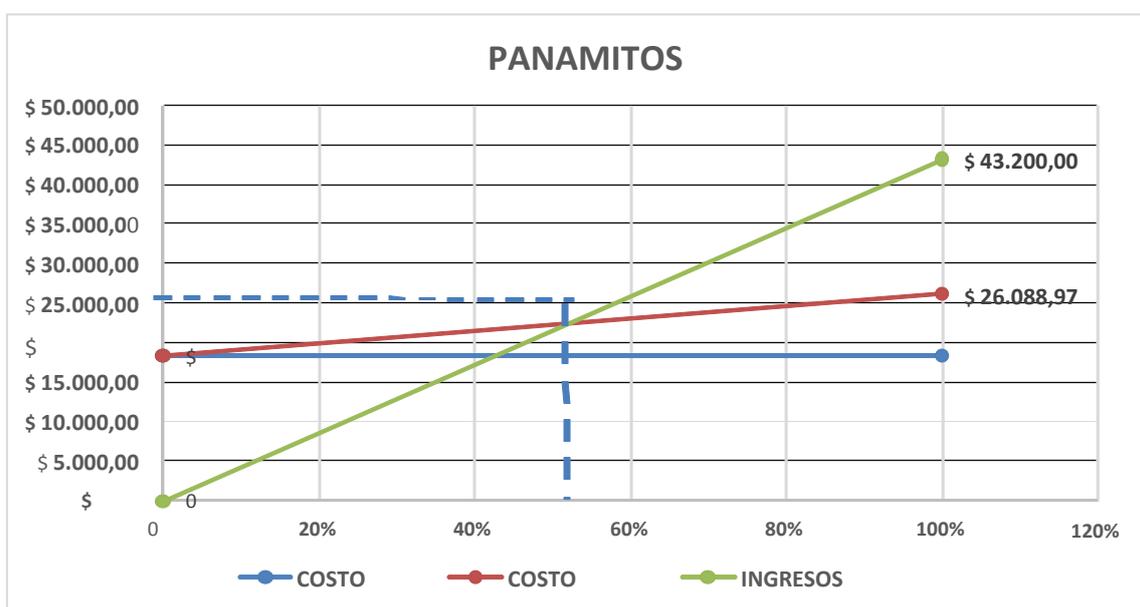
Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 15.** Representación gráfica, panamitos

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 18.275,32	\$ 18.275,32
COSTO VARIABLE	\$ 18.275,32	\$ 7.813,65
COSTO TOTAL	\$ 18.275,32	\$ 26.088,97
INGRESOS TOTALES	0	\$ 43.200,00

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa



**Figura 4.** Punto de equilibrio, panamitos

Fuente: “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

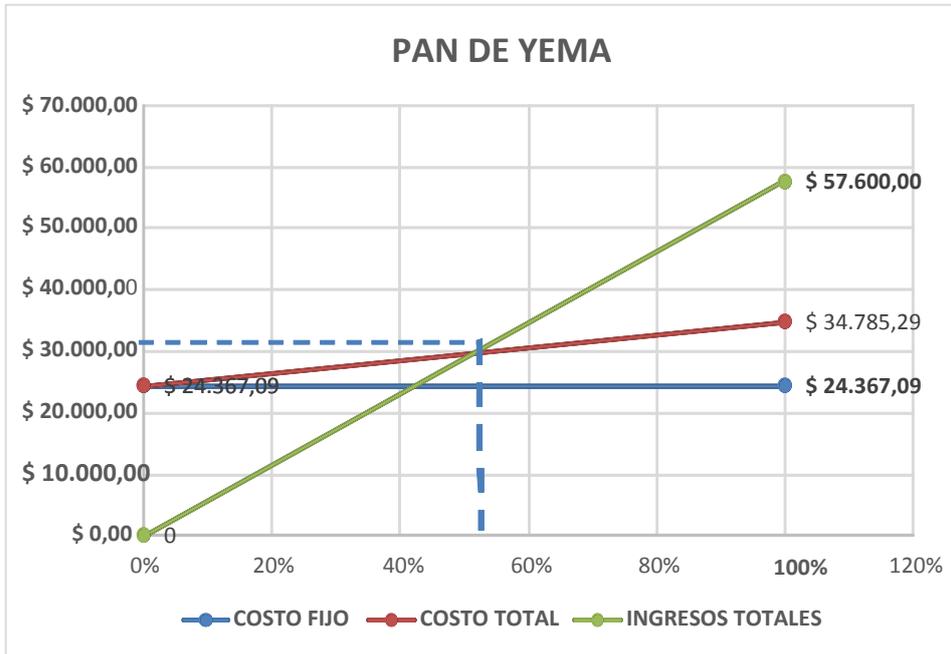
## PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PAN DE YEMA

**Tabla 16.** Representación gráfica, pan de yema

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 24.367,09	\$ 24.367,09
COSTO VARIABLE	\$ 24.367,09	\$ 10.418,19
COSTO TOTAL	\$ 24.367,09	\$ 34.785,29
INGRESOS TOTALES	0	\$ 57.600,00

Fuente: “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa



**Figura 5.** Punto de equilibrio de pan de yema

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

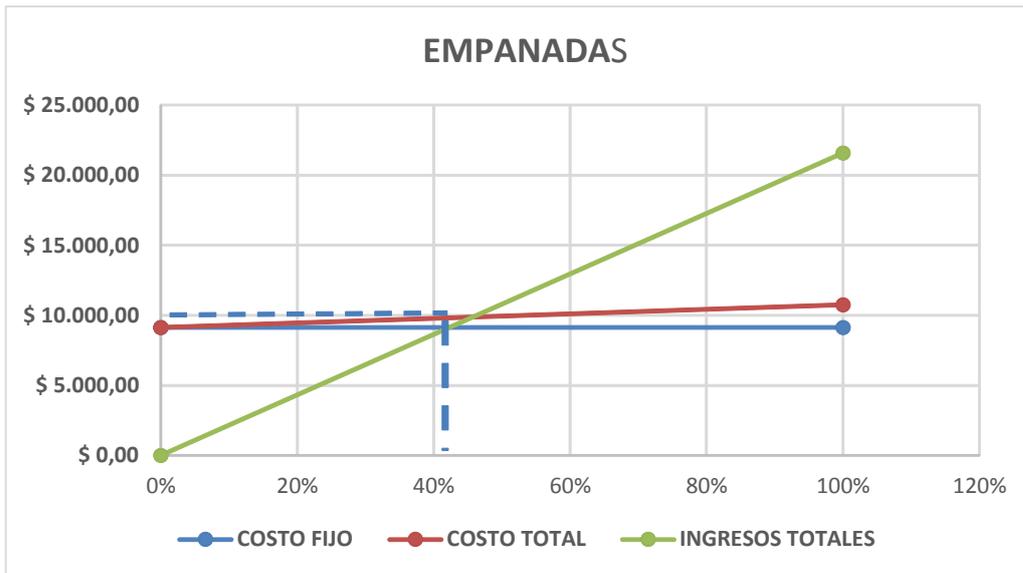
Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 17.** Representación gráfica de las empanadas

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 9.137,66	\$ 9.137,66
COSTO VARIABLE	\$ 9.137,66	\$ 1.610,00
COSTO TOTAL	\$ 9.137,66	\$ 10.747,66
INGRESOS TOTALES	0	\$ 21.600,00

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa



**Figura 6.** Punto de equilibrio, empanadas

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

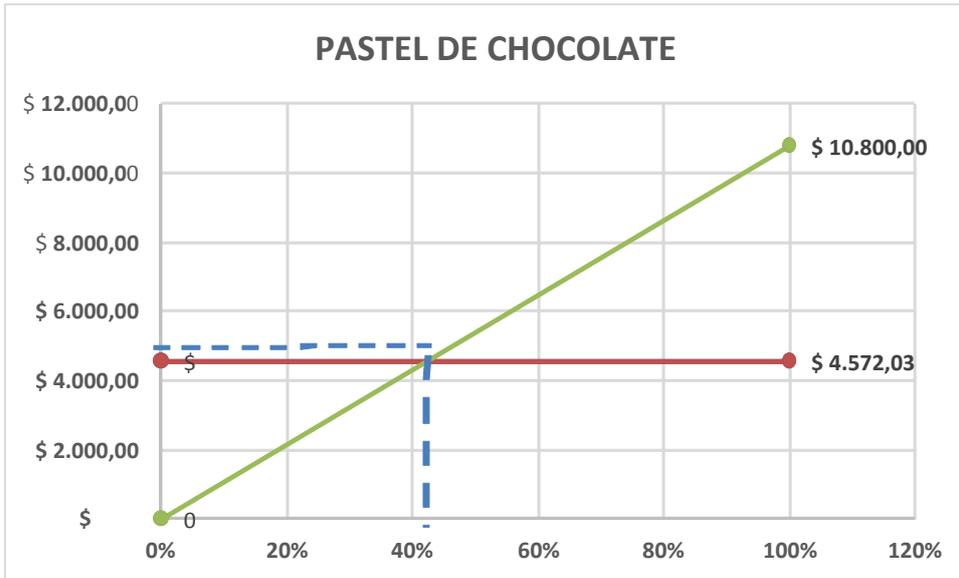
## PUNTO DE EQUILIBRIO PASTEL CHOCOLATE

**Tabla 18.** Representación gráfica, pastel de chocolate

REPRESENTACIÓN GRÁFICA		
	0%	100%
COSTO FIJO	\$ 4.568,83	\$ 4.568,83
COSTO VARIABLE	\$ 4.568,83	\$ 3,20
COSTO TOTAL	\$ 4.568,83	\$ 4.572,03
INGRESOS TOTALES	0	\$ 10.800,00

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa



**Figura 7.** Punto de equilibrio de pastel de chocolate

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

### 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 “Spiga Pan” obtuvo la siguiente utilidad en el periodo 2014, de acuerdo a la información proporcionada (Tabla 19)

**Tabla 19.** Estado de resultados al 31 de diciembre del 2014

DESCRIPCION	TOTALES	%
VENTAS	212940,00	100%
(-) COSTO DE VENTA	113256,00	53,18%
= MARGEN DE CONTRIBUCION	99684,00	46,81%
(-) GASTOS FIJOS		
GASTOS DEPRODUCCION	46640,50	21,90%
GASTOS DE VENTA	21358,00	9,84%
GASTOS DE ADMINISTRACION	22083,60	10,37%
= UTILIDAD DE OPERACION	9601,90	4,70%

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

El propietario desea obtener un 30% más de utilidad, por lo tanto las unidades que debería vender para obtener las ganancias deseadas se obtiene de la siguiente manera:

Rendimiento deseado:  $9601.90 \times 30\% = 2880.57$

Utilidad deseada:  $9601.90 + 2880.57 = 12482.47$

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

$$PEU = \frac{90082.10 + (12482.47 / (1-0.22))}{30}$$

$$PEU = \frac{90082.10 + (12482.47 / (0.78))}{30}$$

$$PEU = \frac{90082.10 + (16003.17)}{30}$$

$$PEU = \frac{106085.27}{30}$$

$$PEU = 3126 \text{ unidades}$$

Si se vende 3126 unidades más con un margen de contribución de 30 resulta:

$$3536 \times 30 = 106080$$

Que sería la cantidad necesaria para cubrir los 90082.10 de costos fijos y obtener la utilidad deseada de 12482.47.

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

**Tabla 20.** Unidades producidas

UNIDADES PRODUCIDAS	CANTIDADES ANUALES	INCREMENTO	TOTAL PRODUCIR
PAN DE HUEVO	234000,00	861	234860,66
PANAMITOS	288000,00	1059	289059,03
PAN DE YEMA	288000,00	1059	289059,03
EMPANADAS	144000,00	530	144529,69
PASTEL CHOCOLATE	720,00	2	722,48
PASTE VAINILLA	1800,00	7	1806,72
PASTEL VAINILLA MEDIANO	2160,00	8	2167,78
PASTEL VAINILLA PEQUEÑO	2880,00	11	2890,61
TOTALES	961560,00	3536	965096,00

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

Por lo tanto los resultados por mezcla de productos serían:

**Tabla 21.** Resultados por incremento de unidades a producir

PANADERIA SPIGA PAN																	
RESULTADOS POR INCREMENTO DE UNIDADES A PRODUCIR																	
	PRODUCTOS												TOTAL				
	PAN DE HUEVO		PANAMITOS	PAN DE YEMA		EMPANADAS	PASTEL CHOCOLATE		PASTE VAINILLA		PAST. MEDI.	PASTE. PEQ.					
CANTIDADES A VENDER	234860,66		289059,03		289059,03		144529,69		722,48		1806,72		2167,78		2890,61		965096,00
PRECIO DE VENTA	0,15		0,15		0,2		0,15		15		10		7		4		
VENTAS	35229,10		43358,85		57811,81		21679,45		10837,13		18067,18		15174,45		11562,43		213720,41
COSTO VARIABLE	8574,76	24,34%	12985,98	29,95%	34623,49	59,89%	3247,58	14,98%	7,59	0,07%	34,33	0,19%	33,38	0,22%	34,69	0,30%	59541,80
CONTRIBUCION MARGINAL	26654,34		30372,88		23188,32		18431,87		10829,54		18032,86		15141,07		11527,74		154178,62
PARTICIPACION	16,48%		20,29%		27,05%		10,14%		5,07%		8,45%		7,10%		5,41%		100,00%
COSTOS FIJOS	90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	14848,70		18275,32		24367,09		9137,66		4568,83		7614,72		6396,36		4873,42		90082,10
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	11805,64		12097,56		-1178,78		9294,21		6260,71		10418,14		8744,71		6654,33		64096,52

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

Con los datos expuestos se considera los nuevos resultados:

**Tabla 22.** Nuevos resultados del incremento de unidades a producir

DESCRIPCION	TOTALES	%
VENTAS	213720,41	100%
(-) COSTO DE VENTAS	59541,80	53,18%
= MARGEN DE CONTRIBUCION	154178,62	46,81%
(-) GASTOS FIJOS DE:		
GASTOS DE PRODUCCION	46640,50	21,90%
GASTO DE VENTA	21358,00	9,84%
GASTOS DE ADMINISTRACION	22083,60	10,37%
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	64096,52	4,70%

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

### 3.3 Fijación de precios

Una vez determinados los costos fijos y variables para cada artículo se puede determinar el precio de venta.

Para esto se considera tres aspectos importantes:

- Conocimiento de costos.
- Conocimiento de la demanda
- Conocimiento de la competencia.

Basándonos en los resultados obtenido en le Tabla 11, donde se exponen las ventas con un precio de \$ 0.15 para el producto; (pan de huevo, panamitos y empanadas) para el producto (pan de yema) \$0.20; y los productos con precios de venta de \$15.00, \$10.00, \$7.00 y \$4.00 respectivamente. Se puede indicar que existen productos que no generan rentabilidad alguna, por lo que se debe considerar un nuevo precio de venta, para ello se realiza los cálculos correspondientes en caso de un aumento de precio, como se indica de siguiente manera:

$$\text{Aumento CV.} = \frac{\text{Margen de contribucion total}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Aumento CV.} = \frac{99684}{212940}$$

$$\text{Aumento CV.} = 46,81\%$$

**Tabla 23.** Aumento del 46,81% en el precio

PANADERIA SPIGAPAN				
AUMENTO DE UN 46,81% EN EL PRECIO				
PRODUCTO TERMINADO	CANTIDAD	PV UNITARIO	V/TOTAL	VENTAS ANUALES
PAN DE HUEVO	650	0,22	143,14	51530,31
PANAMITOS	800	0,22	176,17	63421,92
PAN DE YEMA	800	0,29	234,90	84562,56
EMPANADAS	400	0,22	88,09	31710,96
PÀSTELES CHOCOLATE	2	22,02	44,04	15855,48
PASTEL VAINILLA	5	14,68	73,41	26425,8
PASTEL VAIN. MEDIANO	6	10,28	61,66	22197,672
PASTEL VAINI PEQ.	8	5,87	46,98	16912,512
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>312617,21</b>

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

Se recomienda aumentar en \$46.81% centavos de dólar para cada unidad de productos, valor que es aceptable de acuerdo a la localidad donde desarrolla la empresa sus actividades. De esta manera los resultados alcanzados serían:

**Tabla 24.** Resultado del aumento del precio en un 46,81%

<b>PANADERIA SPIGAPAN</b> <b>RESULTADO DEL AUMENTO DEL PRECIO EN UN 46,81%</b> PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																		
	PAN HUEVO		PANAMITOS		PAN DE YEMA		EMPANADAS		PÀSTELES CHOCOLATE		PASTEL VANILLA		PASTEL VAIN. MEDIANO		PASTEL VAINI PEQ.		TOTAL	%
VENTAS	51530,31	100,00%	63421,92	100,00%	84562,56	100,00%	31710,96	100,00%	15855,48	100,00%	26425,80	100,00%	22197,67	100,00%	16912,51	100,00%	312617,21	100%
COSTOS VARIABLES	12542,48	24,34%	18994,87	29,95%	25326,49	29,95%	4750,30	14,98%	11,10	0,07%	50,21	0,19%	48,83	0,22%	50,74	0,30%	61775,01	53,19%
CONTRIBUCION MARGINAL	38987,83		44427,05		59236,07		26960,66		15844,38		26375,59		22148,84		16861,77		250842,20	46,81%
PARICIPACION	16,48%		20,29%		27,05%		10,14%		5,07%		8,45%		7,10%		5,41%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10	
	=		=		=		=		=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	14848,70		18275,32		24367,09		9137,66		4568,83		7614,72		6396,36		4873,42			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	24139,13		26151,73		34868,98		17823,00		11275,55		18760,87		15752,47		11988,36		160760,10	51,42%

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

Al aumentar los precios de venta en un 46.81% y manteniendo el total de costos fijos de \$ 90082.10 iniciales, se puede constatar que la contribución marginal aumenta en \$ 250842.20 y la utilidad operacional se incrementa en un total de \$ 160760.10

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad

#### Aumento de los costos variables

$$\text{Aumento CV.} = \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Aumento CV.} = \frac{113256}{212940}$$

$$\text{Aumento CV.} = 53.18\%$$

Si existiera un aumento del 53.18% en la materia prima (costo variable) el resultado sería el siguiente:

**Tabla 25.** Aumento en el precio en un 53,18% en la materia prima

PANADERIA "SPIGAPAN"			
TABLA DE AUMENTO EN EL PRECIO DE LA MATERIA PRIMA			
PRODUCTO TERMINADO	V/INICIAL	PV UNITARIO	V/TOTAL
PAN HUEVO	27561,36	13783,26	41344,62
PANAMITOS	33921,68	16960,09	50881,76
PAN DE YEMA	33921,68	16960,09	50881,76
EMPANADAS	16960,84	8482,87	25443,71
PÀSTELES CHOCOLATE	84,80	39,64	124,44
PASTEL VAINILLA	212,01	107,59	319,60
PASTEL VAIN. MEDIANO	254,41	124,58	378,99
PASTEL VAINI PEQ.	339,22	169,88	509,10
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>113256,00</b>	<b>56628</b>	<b>169884,00</b>

Fuente: Panadería "Spiga Pan"

Elaborado por: Dolores Ochoa

**Tabla 26.** Resultado por aumento de materia prima en un 53,18%

PANADERIA SPIGAPAN																		
RESULTADO POR AUMENTO DE MATERIA PRIMA EN 53,18%																		
PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA																		
	PAN HUEVO		PANAMITOS		PAN DE YEMA		EMPANADAS		PASTELES CHOCOLATE		PAST. VAINILLA		PASTE MEDIAN		PASTELES PEQ.		TOTAL	%
VENTAS	35100,00	100,00%	43200,00	100,00%	57600,00	100,00%	21600,00	100,00%	10800,00	100,00%	18000,00	100,00%	15120,00	100,00%	11520,00	100,00%	212940,00	100%
COSTOS VARIABLES	41349,77	24,34%	50880,26	29,95%	50880,26	29,95%	25448,62	14,98%	118,92	0,07%	322,78	0,19%	373,74	0,22%	509,65	0,30%	169884,00	53,19%
CONTRIBUCION MARGINAL	-6249,77		-7680,26		6719,74		-3848,62		10681,08		17677,22		14746,26		11010,35		43056,00	46,81%
PARICIPACION	16,48%		20,29%		27,05%		10,14%		5,07%		8,45%		7,10%		5,41%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10		90082,10	
	=		=		=		=		=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	14848,70		18275,32		24367,09		9137,66		4568,83		7614,72		6396,36		4873,42			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	-21098,46		-25955,58		-17647,35		-12986,28		6112,25		10062,50		8349,89		6136,93		-47026,10	-22,08%

Fuente: Panadería “Spiga Pan”

Elaborado por: Dolores Ochoa

Como podemos observar si mantenemos los mismos precios de venta y existiera un incremento, del 53.18% en los costos variables se generaría una pérdida significativa de tal manera, que un incremento en los costos variables es una amenaza desfavorable para los procesos de producción empresarial.

Al observar los casos propuestos sin duda la opción más acertada para la empresa “Spiga Pan” sería aumentar los precios de venta en un 46,81%, lo que generaría una rentabilidad suficiente para cubrir los costos y gastos administrativos. Sin embargo este aumento de precios conlleva también un mejoramiento del producto elaborado en cuanto a la presentación y sabor, para que la clientela acepte este incremento de precios

## CONCLUSIONES

- Se evidencia que el propietario de la empresa Spiga Pan, quien a su vez es el Gerente General desconoce cuáles de los artículos que está produciendo resultan rentables para su negocio, y cuales le generan una rentabilidad ineficiente.
- La empresa, carecía de un programa contable, lo cual dificulto el procesamiento de la información financiera de manera eficiente y eficaz, es decir no contaba con los balances del año 2014, siendo esta levantada en esta ocasión para poder llevar adelante el presente estudio
- Como se puede observar los productos (pan de huevo, panamitos pan de yema y empanadas) generan una pérdida de (\$7310.06); (\$8997); (\$688.67) y (\$4498.50) respectivamente; sin embargo, los pasteles de chocolate generan una utilidad de \$6146.37; pasteles de vainilla alcanza una utilidad de \$ 10173.27, seguido por los pasteles medianos con \$8469.23; y finalmente los pasteles pequeños con \$ 6307.36.
- En esta empresa se evidencio que las utilidades no son suficientes para recuperar 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.
- El Gerente General y Contador carecen de conocimiento respecto de las Herramientas Administrativas Financieras para la toma de decisiones a corto plazo, lo cual puede ocasionar riesgos que vayan a desestabilizar considerablemente a la empresa

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al propietario analizar los resultados presentados, para tomar decisiones urgentes con respecto a los artículos que no generan rentabilidad, ya que se trata de la principal línea de productos que elabora la empresa.
- Se recomienda aplicar el punto de equilibrio para línea de producto, con la finalidad de que la empresa tenga bien claro de si obtiene pérdidas o ganancias.
- Se recomienda al propietario vender nuevas unidades para obtener ganancias deseadas, y alcanzar un 30% más de utilidad, por lo tanto conocer que unidades que debería vender para obtener las ganancias.
- Se recomienda que la empresa implemente los estados financieros para que conozca los resultados.
- Se recomienda enfocarse por la segunda línea de productos que se elaboran (pasteles) los costos variables superan a los panes, lo que hace la diferencia al momento de determinar el margen de contribución
- Se recomienda aumentar los precios de venta del pan y manteniendo el total de costos fijos iniciales, se puede constatar que la contribución marginal aumenta y la utilidad operacional se incrementa.

## BIBLIOGRAFIA

- Garcia Manzano, M. (18 de 03 de 2014). *espaciouniversitario*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de <http://www.ccpm.org.mx>:  
[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)
- Gnazzo Liliana E, Ledesma Carlos, Dominguez Mirta, Elascar luis, Espina Javier R, Ochoa Raul V, Peña Gonzalo D, Urdaniz Fernando. (2007). *Gestion de negocios internacionales*. MexicoO: ISBN:9789876150026.
- Llave, C. (28 de 09 de 2000). *Razones Financieras*. Obtenido de Universidad Catolica Valparaizo:  
<http://www.profesores.ucv.cl/yreyes/cortoplazo/4%20razones%20financieras.ppt>
- Lopez, M. (17 de 09 de 2008). *Modelo costo volumen utilidad*. Obtenido de Contabilidad competitiva y gestion:  
<http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008/09/modelo-costo-volumen-utilidad.html>
- Morillo Moreno, M. C. (27 de 01 de 2014). *cursos/economia/costosI*. Obtenido de <http://ceidis.ula.ve/>:  
<http://ceidis.ula.ve/cursos/economia/costosII/sesiones/DisenodeSistemasdeCosteo.pdf>
- Ortiz Aragon Alfredo, R. g. (2006). *Estructuracion de costos y Metodologia*.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A. H. (1995). *problemas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/*. Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA. Obtenido de prezi.
- Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa Octava Edicion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Santa, R. (23 de 09 de 2002). *El analisis de las fuerzas fuerzas competitivas de porter*. Obtenido de Universidad de pais Vasco Gipuzkoa:  
<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Sarmiento R., R. (2005). *Contabilidad de Costos*. Quito-Ecuador: Impresos Andinos S.A.

## ANEXOS



# Panadería *Spiga Pan*

Zamora, 09 de junio de 2014

Señora

Dolores Rocío Ochoa Ordoñez

**EGRESADA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE LA UTPL**

De mi especial consideración

Por medio del presente, doy a conocer que su petición de otorgar las facilidades y apoyo 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 "Panadería Spiga Pan", de la ciudad de Zamora, 2014", ha sido aceptada, por lo que doy mi **AUTORIZACION**, para que se lleve adelante dicho estudio, comprometiéndome a prestar la ayuda y el respaldo necesario. A la vez doy a conocer que mi empresa cumple con los requerimientos solicitados: producción de uno o varios productos y estar enmarcado dentro de las características propias de una PYME.

De usted muy atentamente

Nota: Adjunto copia del RUC

Dr. Luis German Agreda Herrera

**PROPIETARIO**



Dirección: Avenida del Maestro y Pío Jaramillo Alvarado  
Teléfono: (07) 2608088



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NÚMERO RUC:** 1900271808001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** AGREDA HERRERA LUIS GERMAN

**NOMBRE COMERCIAL:** PANADERIA SPIGA PAN  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N  
**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:** 10/08/1969  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 20/06/1996  
**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/05/1996  
**FEC. ACTUALIZACIÓN:** 16/12/2014  
**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

ELABORACION Y VENTA DE PAN

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Canton: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. DEL MAESTRO Numero: SN Interseccion: PIO JARAMILLO ALVARADO  
Referencia: DIAGONAL A LA FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL Telefono: 072608088 Email: luisagreda43@yahoo.com

**DOMICILIO ESPECIAL**

SN

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 71 ZAMORA CHINCHIPE	CERRADOS	1

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NÚMERO RUC:** 1900271808001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** AGREDA HERRERA LUIS GERMAN

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>Estado:</b> ABIERTO - MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/05/1996
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> PANADERIA SPIGA PAN	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
ELABORACION Y VENTA DE PAN  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS  
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS JUGOS GASEOSAS AGUA MINERAL

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Canton: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: AV. DEL MAESTRO Numero: SN Interseccion: PJO JARAMILLO ALVARADO Referencia: DIAGONAL A LA FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL Telefono Domicilio: 072608088 Celular: 0982829910 Email: luisagreda43@yahoo.com

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 07/08/2003
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MICRO ESPIGA PAN	<b>FEC. CIERRE:</b> 01/01/2004	<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIA  
VENTA AL POR MENOR DE CARNICOS  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PANADERIA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Canton: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. HEROES DE PAQUISHA Interseccion: MANUELITA CAÑIZAREZ Referencia: FRENTE A PREDESUR

LOCAL COMERCIAL



**Fotografía No 1.-** Edificio de la empresa “Spiga Pan”, Av. del Maestro y Pio Jaramillo Alvarado, Zamora.

**PROCESO DE ELABORACION PANADERIA “Spiga Pan”  
PESADO Y MEZCLA**



**Fotografía No 2.- Pesado y mezcla de la masa.**

**DIVISION DE LA MASA**



Fotografía No 3.- División manual de la masa.

## FORMADO





**Fotografía No 4.-** Formado de la masa.

## **FERMENTACION**



**Fotografía No 5.-** Fermentación de la masa.

## HORNEADO



Fotografía No 6.- Horneado de la masa.

## COMERCIALIZACION



Fotografía No 7.- Local principal de venta al público del pan.