



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGIENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Análisis de las herramientas administrativas financieras para la  
toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Roma  
Pizzería de la ciudad de Loja, 2015.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACION

**AUTORA:** Ordoñez Ojeda Dayana del Cisne

**DIRECTOR:** Sarmiento Jaramillo Jarkie Esteban. Eco

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2015**

## **APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION**

Eco.

Jarkie Esteban Sarmiento Jaramillo

### **DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado: “Análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Roma Pizzería de la Ciudad de Loja, 2015.” Realizado por Dayana del Cisne Ordoñez Ojeda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

**Loja, marzo de 2015**

f).....

## DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Dayana del Cisne Ordoñez Ojeda, 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 roma pizzería de la ciudad de loja, 2014; siendo Mgs. Jarkie Esteban Sarmiento Jaramillo director (a) el 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, concepto, 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

**Autor:** Dayana del Cisne Ordoñez Ojeda

**Cédula:** 1103671705

## **DEDICATORIA**

El cariño, amor, confianza y apoyo incondicional de los seres queridos son el aliento fundamental en las personas, motivo por el cual dedico la presente Tesis primeramente a Dios, a mis padres, abuelito y de manera especial a mi esposo e hijos y al ser que aunque no está físicamente conmigo, mi abuelita; personas que han sido quienes me brindaron apoyo, ánimos de superación y sobre todo aprecio para culminar con éxito una de mis metas profesionales en mi vida.

*Dayana del Cisne Ordoñez Ojeda*

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar el trabajo de tesis, el mismo que ha sido producto del esfuerzo y esencialmente constancia, es nuestro deber como ser humano dejar grabado nuestro sentimiento de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la escuela de Contabilidad y Auditoría por haberme proporcionado la formación profesional.

De igual manera dejo constancia de nuestro agradecimiento al Econ. Esteban Sarmiento Jaramillo, Director de tesis quien me ha guiado con sus conocimientos profesionales, morales y éticos para poder culminar con satisfacción mi trabajo investigativo.

Al gerente propietario de Roma Pizzería Sr. Luis Cuenca; y al Personal administrativo por la información brindada durante el desarrollo de la tesis permitiéndome alcanzar los objetivos propuestos en la misma.

A mi familia por poner toda la confianza en mí y bríndame su apoyo incondicional para prepararme día a día en el campo profesional.

*Dayana del Cisne Ordoñez Ojeda*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| PORTADA .....   | i         |
| APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION .....  | ii        |
| DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....  | iii       |
| DEDICATORIA .....   | iv        |
| AGRADECIMIENTO .....  | v         |
| INDICE DE CONTENIDOS .....  | v         |
| RESUMEN.....  | 8         |
| ABSTRACT.....   | 9         |
| INTRODUCCIÓN.....   | 10        |
| <b>CAPITULO I FILOSOFIAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS<br/>PARA LA TOMA DE DECIONES A CORTO PLAZO .....</b> | <b>11</b> |
| 1.1.    Filosofías administrativas contemporáneas .....   | 12        |
| 1.1.1. Teoría de las restricciones .....  | 12        |
| 1.1.2. Justo a tiempo .....   | 16        |
| 1.1.3. Cultura de la calidad total.....   | 19        |
| 1.2.    La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo .....  | 21        |
| 1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación .....  | 21        |
| 1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo .....  | 23        |
| 1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....   | 24        |
| 1.3.    Herramientas financieras para la toma de decisiones.....  | 25        |
| 1.3.1. Sistemas de costeo .....   | 25        |
| 1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.....   | 30        |
| 1.3.3. Punto de equilibrio.....   | 31        |
| 1.3.4. Indicadores financieros de producción .....  | 32        |

|  |    |
|--|----|
| 1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones .....  | 39 |
| CAPITULO II.- ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....   | 41 |
| 2.1. Filosofía institucional.....  | 42 |
| 2.1.1. Antecedentes institucionales.....   | 43 |
| 2.1.2. Misión, visión y objetivos .....  | 45 |
| 2.2. Estructura administrativa y funcional .....   | 46 |
| 2.3. Análisis de competitividad .....  | 48 |
| 2.3.1. Matriz de análisis de competencia .....   | 49 |
| 2.3.2. Matriz FODA.....  | 50 |
| 2.4. Análisis de costos de producción y venta.....   | 50 |
| 2.4.1. Estructura de costos .....  | 52 |
| 2.4.2. Ciclo de producción.....  | 64 |
| 2.4.3. Indicadores de producción .....   | 65 |
| CAPITULO III.- PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE<br>DECISIONES DE LA EMPRESA ROMA PIZZERIA ..... | 68 |
| 3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.....   | 69 |
| 3.2. Análisis de las relaciones del costo- volumen- utilidad .....   | 74 |
| 3.3. Fijación de precios.....  | 77 |
| 3.4. Determinación y análisis de la utilidad.....  | 79 |
| CONCLUSIONES.....  | 81 |
| RECOMENDACIONES .....  | 82 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 84 |
| ANEXOS .....   | 87 |

## RESUMEN

La presente tesis consiste en la elaboración de un análisis de las herramientas administrativas- financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción ROMA PIZZERIA de la ciudad de Loja, cuyo objetivo principal entregar información relevante y oportuna que sirva de apoyo en la toma de decisiones de las áreas administrativa y contable, en el menor tiempo posible y con la seguridad y exactitud que caracteriza a la información contable.

Con este trabajo conocerán los puntos débiles de la empresa, lo que permitirá poner mayor enfoque en ellos y lograr así convertirlos en fortalezas, mejorando también el desempeño de sus actividades administrativas, financieras y contables.

Al diseñar este sistema enfocado en el rubro principal de los ingresos de la compañía, se logrará optimizar tiempo y recurso humano en el desarrollo de las actividades contables, convirtiendo los registros contables en información de mayor precisión y seguridad.

Finalmente, este trabajo de investigación sugiere considerarse las herramientas administrativas, y que exista el respectivo seguimiento sobre el impacto que tendrá en la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Analizar – Aplicar – Herramientas.



## **ABSTRACT**

This thesis is the development of an analysis of the administrative- financial tools for making short-term decisions and application in the production company PIZZERIA ROMA city of Loja, whose main objective is to deliver relevant and timely information that supports the decision of the administrative and accounting areas in the shortest time possible and with the security and accuracy that characterizes the accounting information.

Through this work we can know or give an idea of the weaknesses of the company, which will put more focus on them and turn them into strengths to achieve, also improving the performance of its administrative, financial and accounting activities.

When designing this system focused on the main item of income of the company is able to optimize time and human resources in the development of accounting, the accounting records becoming more accurate information and security.

Finally, this research suggests that administrative tools are considered, and there make the respective monitoring of the impact it will have on the company.

**KEYWORDS:** Analyze - Apply - Tools.

## INTRODUCCIÓN

En la vida de una empresa es necesario realizar un análisis administrativo-financiero de sus actividades mediante herramientas que permiten medir o determinar en la situación productiva, económica, financiera en la que se encuentran, ya que mediante estos resultados se puede tomar acciones correctivas en beneficio de la entidad.

Por ende el presente Trabajo de tesis denominado “**análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción roma pizzería de la ciudad de Loja, 2014**”, tiene como objetivo primordial determinar las herramientas que permitan medir la rentabilidad operacional, para aplicarlos en la empresa analizada y de esta manera fortalecer la productividad mediante los resultados obtenidos, para que el gerente pueda tomar las mejores decisiones para el crecimiento económico de la empresa.

El trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera:

**En el capítulo I.-** Consta de teorías, conceptos, referente a las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo que fueron indispensable para tener un conocimiento de las materia aplicarse en el trabajo investigativo.

**En el capítulo II.-** Se tiene el análisis situacional de la empresa es decir se estudió los antecedentes de institucionales, estructura administrativa y el análisis de la competencia, para determinar en la situación actual que se encuentra la entidad.

**En el capítulo III.-** Contiene la propuesta de Herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa Roma Pizzería, es la aplicación de los análisis de rentabilidad, relación costos volumen utilidad, fijación de precios y determinar la utilidad.

La metodología utilizada en el presente trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema; basada en el método descriptivo y especialmente en la investigación de campo donde se aplican la observación, recopilación documental y entrevista: con el fin de recolectar datos relacionados con la producción para luego determinar las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

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

## 1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

### 1.1.1 Teoría de las restricciones

En la actualidad toda empresa sea esta pequeña, mediana o grande tiene que enfrentarse a ciertas limitaciones como de recursos materiales, humanos o económicos; perjudicando a la misma y llevando hasta el fracaso. Estas limitaciones conocidas como restricciones son los impedimentos que limitan el progreso de la empresa.

Por su parte Umble y Srikanth (1995) manifiesta que “Una restricción es cualquier elemento que impida al sistema alcanzar la meta de ganar más dinero” (p. 76). Por lo que existen diversos tipos de restricción como las siguientes:

- **Restricciones de Mercado.-** La demanda máxima de un producto está limitada por el mercado. Satisfacerla depende de la capacidad del sistema para cubrir los factores de éxito establecidos (precio, rapidez de respuesta, etc.)
- **Restricciones de materiales.-**La producción se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.
- **Restricciones de Capacidad.-**Es el resultado de tener equipo con capacidad que no satisface la demanda requerida de ellos.
- **Restricciones Logísticas.-** Restricciones propias del sistema de planeación y control de producción. Las reglas de decisión y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente en el flujo suave de la producción.
- **Restricciones Administrativas.-**Estrategias y políticas definidas por la empresa que perjudican todas las decisiones relacionadas con la manufactura.
- **Restricciones Conductuales.-**Actitudes y comportamientos del personal. La actitud de "ocuparse todo el tiempo" y la tendencia a trabajar lo fácil. (Umbel y Srikanth. 1995. Pag. 78-81)

Al analizar las diferentes teorías de las restricciones se tiene la más conocida atribuida a ELIYAHU GOLDRATT; educador, escritor, científico, filósofo, líder y sobre todo un pensador (Álvarez, 2010). La teoría de las Restricciones (TOC), de E. Goldratt “es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar a la empresa hacia la consecución de los resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de la continuidad empresarial” (Aguilera, 2000)

La teoría de las Restricciones (Theory of Constraints TOC) se introduce en los años 1984. Dettmer nos manifiesta que TOC invita a los administradores de las empresas a concentrar sus fuerzas en las actividades que tiene relación directa sobre la eficiencia de la empresa como un todo; con el fin de que el sistema empresarial funcione adecuadamente creando un modelo que está orientado con principios, prescripciones y con sus adecuadas herramientas y aplicaciones.

En otras palabras las TOC son un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así poder mejorar. Su aplicación en cualquier empresa es fundamental debida a que las empresas tanto grandes como pequeñas siempre van a presentar restricciones; sino caso contrario presentarían ganancias ilimitadas.

Goldratt para que entendieran mejor su filosofía determina algunas reglas para la programación de una buena producción que lleven al éxito a la empresa; como se explica a continuación:

1. No equilibre la capacidad, equilibre el flujo.
2. El nivel de utilización de unos recursos sin cuellos de botella no se determina por su propio potencial sino por alguna otra restricción del sistema.
3. La utilización y la activación de un recurso no son la misma cosa.
4. Una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para todo el sistema.
5. Una hora ahorrada en un no embotellamiento es un espejismo.
6. Los cuellos de botella rigen tanto el throughput o demanda atendida como el inventario en el sistema.
7. El lote transferencia no puede, y muchas veces, no debe ser igual al lote del proceso.
8. Un lote de proceso debe ser viable tanto a lo largo de su ruta como en el tiempo.
9. Las prioridades pueden fijarse únicamente examinando las restricciones del sistema.  
El plazo se deriva del programa.

Aguilera (2000) deduce que la Teoría de las Restricciones “se fundamenta en la teoría de sistemas cuyo punto de partida es la consideración de los sistemas teleológicos; es decir que tienen un objetivo o propósito” La TOC considera a la empresa como un sistema constituido con el fin de alcanzar una meta.

Aguilera (2010) manifiesta que Goldratt afirma que la meta global es el primer paso es reconocer que el sistema fue constituido para un propósito; no creamos nuestras

organizaciones sin ninguna finalidad. Así, toda acción tomada por cualquier nivel de la empresa debería ser juzgada por su impacto global sobre el propósito de la organización. Eso implica que, antes de lidiar con los mejoramientos de cualquier parte del sistema, primero necesitamos saber cuál es la meta global del mismo y las medidas que van a permitir que podamos juzgar el impacto de cualquier subsistema y de cualquier acción local sobre esa meta global.

La meta global es la meta u objetivo que tiene la empresa para alcanzar en un cierto periodo; por lo que se debe analizar a fondo que se va a perseguir para así poder determinar que recursos se van a utilizar y poder llegar así al éxito.

Por lo que Goldratt (2006) manifiesta que la TOC se basa en las siguientes ideas:

- La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida; esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas.
- Si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones.
- Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existe solo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero.
- Hay que tener claro que restricción, no es sinónimo de recurso escaso. Es casi imposible tener una cantidad infinita de recursos. Las restricciones, lo que impide a una organización alcanzar su más alto desempeño, en relación a la meta, son en general criterios de decisiones erróneas (p.119)

Las medidas implementadas en las TOC son los indicadores que determina el resultado directo de la meta elegida; empleando indicadores globales de operación que permiten juzgar el impacto de decisiones locales en la empresa como los que se menciona a continuación:

### **Gráfico N° 1**

**Título: Medidas Del TOC**

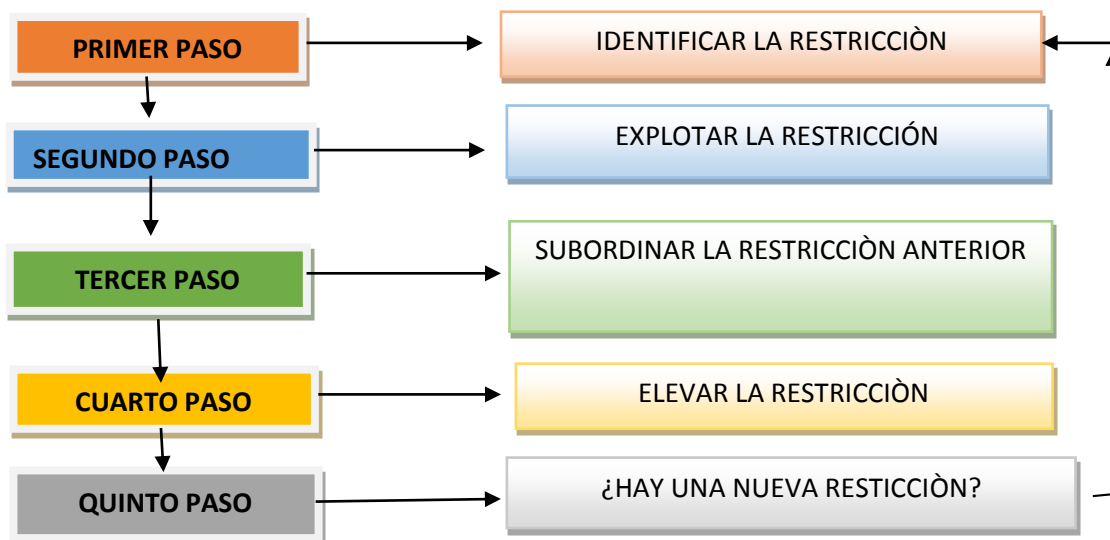
| INDICADORES FINANCIEROS          | INDICADORES OPERATIVOS  |
|----------------------------------|-------------------------|
| Utilidad Neta (UN)               | Throughput (T)          |
| Retorno sobre la inversión (ROI) | Inventario (I)          |
| Estado de flujo del efectivo     | Gastos de Operación(GO) |

Fuente: GOLDRATT Eliyahu, (2006)  
 Elaborado por. La Autora

La Toc propone un procedimiento para gestionar la empresa como lo expone Sipper y Bulfing (1995) como se determina en los siguientes pasos:

Gráfico N° 2

Título: PASOS PARA GESTIONAR A LA EMPRESA



Fuente: Bulfing (1995)  
 Elaborado por. La Autora

1. **Identificar las restricciones del sistema.**- Cualquiera sea el sistema y su meta, siempre hay unos pocos elementos que determinan su capacidad, sin importar cuán complejo o complicado sea. Una restricción es una variable que condiciona.
2. **Explotar las restricciones del sistema.**- Las restricciones impiden al sistema alcanzar un mejor desempeño en relación a su meta; explotar la restricción, implica buscar la forma de obtener la mayor producción posible de la restricción.

3. **Subordinar todo a la restricción anterior.-** Este paso consiste en obligar al resto de los recursos a funcionar al ritmo que marcan las restricciones del sistema (tambor), según fue definido en el paso anterior. Como la empresa es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen. Por tal motivo no tiene sentido exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto de su capacidad, sino que se le debe exigir que actúe de tal manera que las restricciones puedan ser explotadas según lo decidido en el Paso 2.
4. **Elevar las restricciones del sistema.-** Para seguir mejorando es necesario aumentar la capacidad de las restricciones. Éste es el significado de ELEVAR, crear un programa de mejoramiento del nivel de actividad de la restricción.
5. **Si en las etapas previas se elimina una restricción, volver al paso 1.-** En cuanto se ha elevado una restricción debemos preguntarnos si ésta sigue siendo una restricción. Si se rompe la restricción es porque ahora existen otros recursos con menor capacidad. Debemos, entonces, volver al Paso1, comenzando nuevamente el proceso.(p. 595-597)

### **1.1.2 Justo a tiempo**

El concepto de Justo a tiempo (JIT) (Companys y Fonollosa, 1989) no es solo un procedimiento de materiales, stock y obras en cursos; sino más bien está estructurado por una filosofía de gestión que a sus inicios fue concebida por Toyota, con el objetivo de eliminar el despilfarro y la utilización máximo de las capacidades de los obreros.

El sistema de Justo Tiempo es un sistema jalado por la demanda; con el fin de eliminar el desperdicio basándose en la fabricación de un producto necesario y de acuerdo a la demanda del cliente (Jiménez, 2010). Por lo que cada una de las operaciones produce lo necesario para satisfacer la demanda comprimiendo tiempo y espacio.

Jiménez (2010) manifiesta q el sistema de costeo justo a tiempo es aplicado a un ambiente de manufactura justo a tiempo. El sistema JIT al organizar la manufactura en células, reduce la necesidad para el manejo de materiales, almacenaje e inspecciones, reduce defectos y tiempos de entrega, y el nivel de inventarios debería estar en cero. Lo que facilitara el rastreo directo de costos que en otros sistemas que tiene que clasificarse como indirectos de fábrica. Estos costos se convierten en directos para las células de manufactura. La ausencia de inventarios hace que los métodos de valorización de inventarios como PEPS, UPEPS y promedio ponderado no se apliquen ya que los costos del inventario influyen



directamente al costo de ventas. El costeo JIT omite varios asientos contables simplificando la operación del sistema contable. (p. 186)

Por su parte Guajardo (2008) afirma que Sistema Justo a tiempo tiene su filosofía de cero inventarios en proceso. No es un solo sistema a instalar, sino una serie de sistemas que van sumando y permiten llegar a tener una capacidad de producción que garantice la entrega justo a tiempo, es decir en el momento en que su cliente va a incorporarla a su propio proceso productivo. (p. 82)

La filosofía JAT como manifiesta Edward (2003) tiene tres aspectos importantes para eliminar el desperdicio como son:

- Imponer equilibrio, sincronización y flujo en el proceso fabril, ya sea donde no existan o donde se pueden mejorar.
- La buena actitud de la empresa hacia la calidad: la idea de hacerlo bien por primera vez.
- Participación de los empleados. Cada miembro de la organización, desde el personal de la fábrica hasta los más altos ejecutivos, tienen una función por cumplir en la eliminación del desperdicio y en la solución de los problemas fabriles que ocasionan los desperdicios.

Pero se debe tomar en cuenta que existen algunas condiciones para que este método JIT funcione bien en la empresa así lo manifiestan Van Home, Wachowicz (2002) en los siguientes puntos:

- a) **Concentración geográfica.-** Se necesita tiempos de tránsito relativamente cortos entre las plantas del vendedor y los clientes para que la operación de producción del cliente obtengan las piezas que necesita justo a tiempo.
- b) **Calidad confiable.-** El proceso que se usa siempre debe garantizar que sus proveedores solo entreguen piezas en buen estado.
- c) **Red manejable de proveedores.-** Un mínimo número de proveedores y al suscribir contratos a largo plazo con ellos ayuda a que funcionen los sistemas justo a tiempo
- d) **Sistema controlado de transporte.-** La clave radica en tener líneas de tránsito breves y confiables entre los proveedores y los usuarios.
- e) **Flexibilidad en los procesos de manufactura.-** El proceso de abasto debe poder reaccionar con rapidez para producir cualquier pieza en la etapa que se requiera. Una clave es la capacidad de cambiar rápidamente las herramientas.

- f) **Lotes pequeños.-** La mayoría de empresas que aplican sistemas justo a tiempo necesitan que el tamaño de sus lotes sea menos del 10% en relación con el uso de un día.
- g) **Recepción y manejo eficiente del material.-** Con el objetivo de poder obtener más rápido y veraz los materiales con el fin de optimizar tiempo.
- h) **Fuente de compromiso de la administración.-** El sistema justo a tiempo involucra a todo el personal que labora en la empresa. Los directivos deben poner todos los recursos de las compañías para garantizar que el sistema funciones y mantenerse firme durante los periodos de conversión al sistema justo a tiempo. (p. 277)

Las empresas productivas que desean sobrevivir e ir paulatinamente desarrollando el JIT tiene que poner en práctica todos estos aspectos; debido a que el JIT ayudara a mejorar su gestión y a mantener una tecnología sofisticada como lo hacen los países desarrollados ejemplo Japón.

El método JIT tiene cuatro objetivos esenciales que son:

- **Atacar los problemas fundamentales.-** Este método indica que cuando existan problemas hay que enfrentarlos y resolverlos de una manera lógica y clara.
- **Eliminar despilfarros.-** En este aspecto se trata de orientar a eliminar las inspecciones poniendo énfasis en hacer bien las cosas desde la primera vez. “Dado que conseguir productos de alta calidad normalmente no resulta más caro que fabricar productos de baja calidad, ¿por qué no fabricarlos de alta calidad? Todo lo que se necesita es un esfuerzo concentrado para depurar las tendencias que propician la aparición de defectos” Lefcouch, (2015) y lograr que el operario asuma la responsabilidad de controlar el proceso y llevar a cabo las medidas correctoras que sean necesarias, proporcionándole unas pautas que debe intentar alcanzar para economizar recursos.
- **Busca de simplicidad.-** En este aspecto se refiere a eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas teniendo un control más complejo.
- **Diseñar sistemas para identificar problemas.-** Establecer mecanismos para identificar los problemas y estar dispuesto a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

### 1.1.3 Cultura de la calidad total

La calidad total es la voluntad del principio al fin, de hacer productos de calidad o de ofrecer servicios de calidad. Ni subcalidad, ni supercalidad, sino la calidad necesaria y suficiente. La

calidad total debe concebirse en todos los escalones y en todos los niveles del proceso de fabricación. La telefonista, la limpiadora, el obrero, el empleado, el técnico, el contable, el personal de comercialización; TODOS ESTAN INVOLUCRADOS; LA CALIDAD TOTAL, ES LA CALIDAD EN TODAS PARTES Y POR TODOS así lo manifiesta (Chardezón, 1998. Pág. 3)

La cultura de calidad es un proceso que está en permanente cambio sea así en su forma de pensar, actuar de un individuo o de una organización. En la actualidad donde existe la globalización no se puede dejar a un lado esta cultura debido a la importancia que hay que dar a la satisfacción del consumidor.

Por su parte Bellon (2001) determina que la cultura de la calidad total se define:

- Una forma de trabajar donde los esfuerzos de todos los integrantes de una organización se orientan para lograr una mejora continua en los procesos de trabajo, garantizando que los productos y servicios que proporcionen cumplan y excedan las expectativas de los consumidores y el sistema productivo respete las leyes, la sociedad y el medio ambiente. (p.11)

En una empresa para que el proceso de calidad sea continuo se debe realizar un cambio organizacional controlado y planeado hacia la cultura de la Calidad Total donde se efectuará un cambio profundo sea para bien o para mal; por lo que debe ser planificado y efectuado de manera controlada por que se modificaran los programas mentales de los integrantes de la organización; a través de la educación (Bellon, 2001).

La cultura de calidad es una herramienta básica que sirve para enfrentar los diversos problemas que tienen las empresas productivas basándose en hacer siempre lo mejor posible a un nivel más económico y siempre satisfaciendo al cliente.

Dentro de las características que se deben considerar en la calidad total tenemos:

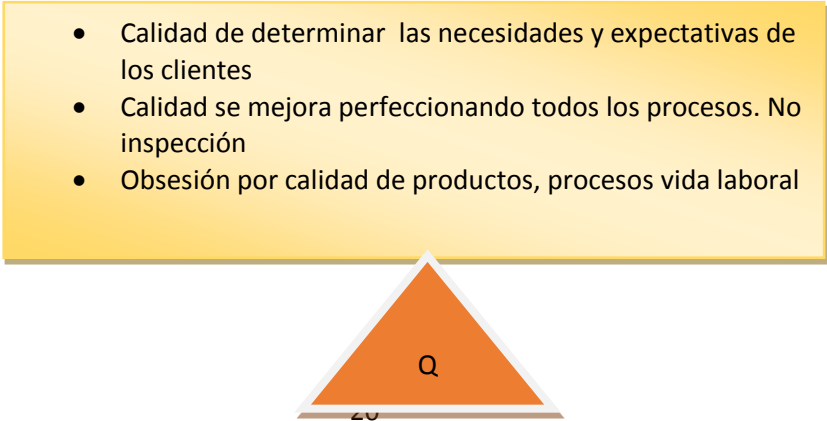
- Un control adecuado y oportuno de los errores que se cometen con el fin de evitarlos.
- Apoyo total e incondicional de la empresa hacia la mejora de calidad y productividad.
- Medir la calidad con instrumentos o métodos adecuados.
- Asegurar que el proceso productivo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades del cliente.
- Cumplir con plazos de entrega a los clientes.

- Servir con cordialidad tanto a proveedores como clientes.
- Aumentar la capacidad de producción reduciendo los tiempos muertos.
- Dar preferencia a la calidad que a la productividad.
- Detener los errores antes que sucedan.
- Seguir un proceso continuo de cero defectos, cero retrasos, cero averías en las maquinas, cero stock en las empresas. (Rodríguez, 2011)

La cultura respecto a la calidad de las empresas como manifiesta Prat (2005) es un pilar esencial. Hoy en día es difícil encontrar directivos en las organizaciones que no digan que para ellos, la calidad es lo más importante. Pero los hechos no siempre concuerdan con estas afirmaciones. Es fundamental que los propietarios se involucren en la cultura de calidad de las empresas como se demuestra en el siguiente gráfico:

### Gráfico N° 3

#### Título: GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

- 
- Calidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes
  - Calidad se mejora perfeccionando todos los procesos. No inspección
  - Obsesión por calidad de productos, procesos vida laboral

Q

### METODO CIENTIFICO

- Datos para la acción
- Identificar problemas
- Identificar las causas básicas
- Implementar soluciones

### UN SOLO EQUIPO

- Liderazgo alta dirección
- Involucración de todo el personal en los procesos de mejora
- Educación y entreno
- Educación para la calidad
- Proveedores y vendedores

**Fuente: Pratt (2005)**

**Elaborado por.** La Autora

La cultura empieza por determinar que la calidad viene definida por las necesidades del cliente y no por las necesidades departamentales de la empresa. Su objetivo principal es que los productos y servicios cumplan con las especificaciones del cliente; con el fin de obtener nueva clientela y así poder abrir nuevos nichos de mercado. Vale recalcar que la calidad se desarrolla mejorando todos los aspectos de la empresa y siendo responsables todos los miembros de la misma.

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

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

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

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa. (Correa, 2013. Párr.1)

Berrio, Castrillon (2008) comenta que a contabilidad administrativa permite a la gerencia ser más dinámico el proceso administrativo por lo tanto facilita la planeación, el control administrativo y la toma de decisiones. La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, ya sea en el proceso de definir precios de venta objetivo, mezcla óptima de producción y venta, estructura de costo, utilidades y rentabilidades atractivas para el negocio. Esto se logra con el uso del Costeo variable, costo relevantes, los presupuesto y el modelo de Costo – Volumen – Utilidad. (p. 7)

En el proceso de control administrativo es vital que existan actuaciones bien definidas que ayuden a determinar las desviaciones con respecto a ellas con el fin de tomar las medidas correctivas para poder hacer uso óptimo de los recursos necesarios. La contabilidad administrativa emite información donde se evalúa los resultados a base de varias herramientas como son: costo estándares, presupuesto, control por centros de responsabilidad, sistema de costos variables, el análisis de relación costo volumen-utilidad. Este proceso ayuda a la toma de decisiones ya que otorga información relevante de acuerdo a la situación que se está analizando. (Berrio, 2008)

En la planeación existen dos tipos de clase: la operativa y la estratégica; dentro de la contabilidad administrativa toma más en cuenta la planeación operativa “pues considera el diseño de acciones para alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado mediante el empleo de distancias, herramientas, como los presupuesto, el modelo costo volumen-utilidad y el costeo basado en acciones”. (García, 2014)

García (2014) declara que el presupuesto es definido como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración y cuyo objetivo es colocar la organización en determinada situación financiera durante cierto periodo; es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y los recursos que forman parte de la empresa en un periodo determinado; es decir cuantifica los términos monetarios, los objetivos trazados, las decisiones anticipadas como una herramienta de control administrativo. Uno de los presupuesto más complejos es el “presupuesto maestro” el mismo que determina la utilidad o pérdida que se va a generar en un futuro; está integrado por el presupuesto de operación que estima las partidas que influyen directamente en las utilidades y el presupuesto financiero que expresa el estado de situación financiera y el estado de flujo proyectados.

La planeación operativa también recurre a otra herramienta que es el modelo costo-volumen-utilidad, el cual permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las

variables costos, precios y volumen. Esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Dentro de este análisis su principal herramienta tenemos al punto de equilibrio donde los ingresos son iguales a sus costos es decir no hay pérdida ni utilidad.

Otra herramienta que utiliza la planeación operativa es el costeo basado en actividades (ABC) asigna los gastos indirectos de fabricación a los productos de manera precisa; es muy ventajoso porque toma las actividades más eficientes, identifica los productos y servicios más rentables y apoya incondicionalmente a la planeación estratégica de la empresa.

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

En la actualidad toda empresa necesita de un control interno para poder llevar a cumplir sus metas u objetivos (Newman, 1976) dice:

- En la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. (...) Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto el control administrativo debe ser 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. (pág. 53)

El control administrativo es el proceso en el cual la administración se asegura que los recursos sean utilizados de manera eficiente y eficaz mediante informes de acuerdo a cada área; la información que proporciona la contabilidad administrativa es útil porque por medio de esta se puede comunicar la información acerca de lo que la dirección quiere que haga para cumplir con los objetivos establecidos.

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

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.

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

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeado, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

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

La contabilidad administrativa conlleva a la toma de decisiones por parte de los directivos por lo que requiere tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera como lo explica García (2014):

1. Análisis
  - a) Reconocer que existe un problema.
  - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
  - c) Obtener y analizar los datos.
2. Decisión
  - a) Proponer diferentes alternativas.
  - b) Seleccionar la mejor.
3. Puesta en práctica
  - a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
  - b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada.



Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (*accountability*), que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toman de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

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

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

Al implementar un sistema de costeo en una empresa tiene un fin que es el de determinar de una manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias con el objetivo de servir como una herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en la buena toma de decisiones.

Por su parte Aguirre (2004) afirma que el sistema de costeo se puede manejar de forma manual mediante un procedimiento sistematizado, cumpliendo con unos requisitos de información básicos para diferentes áreas de la entidad de acuerdo a los requerimientos de la misma y cuyas actividades se pueden centralizar en una sola dependencia o hacer parte activa de cada una de las áreas responsables de proveer los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la misma. (pág. 22)

El sistema de costeo tiene algunos objetivos como determina Aguilera (2004):

- Determinar el costo de los productos fabricados y vendidos de los servicios prestados o de las actividades desarrolladas.

- Determinar el valor de los inventarios representados en, materiales y suministros, productos o servicios en proceso de elaboración y productos terminados y en almacén para ser vendidos o servicios pendientes de facturas.
- Mantener actualizados los datos que son necesarios para determinar el valor del costo del bien o servicio y de la distribución o asignación de los costos indirectos.
- El sistema de costeo debe distribuir en forma ordenada los costos compartidos, indirectos y los gastos generales entre los productos y servicios.
- Los componentes de los costos se deben acumular en los productos o servicios mediante un procedimiento manual o sistematizado bajo los sistemas de contabilidad de costos.
- Debe efectuar cálculos necesarios para determinar los costos incurridos en cada uno de los productos fabricados.
- Debe elaborar registros contables utilizando parámetros técnicas y codificación del ente económico.
- Debe elaborar informes y estados de costos con el fin de analizar los indicadores de gestión y poder así tomar buenas decisiones.

Con el proceso realizado de acuerdo al sistema de costeo se podrá:

- Fijar precios de venta.
- Controlar los recursos utilizados en el producto.
- Definir la necesidad de controlar o desarrollar un servicio o actividad, comprar o fabricar un bien.
- Evaluar desempeños.

Aguilera (2004) define al costo como costo de un bien, servicio o actividad el valor razonable de todos los conceptos o recursos requeridos para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o en el desarrollo de una actividad; dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes del costo. (pág. 22)

El costo en otras palabras es el gasto económico que se requieren o se utilizan para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio; estos se pueden clasificar en costos directos e indirectos; costos fijos o variables.

Dependiendo de "como" se acumulan los costos para costear la producción, los sistemas de costeo se clasifican en:

**Costeo por órdenes.**-\_Un sistema de costeo por órdenes proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama orden. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes.

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

- Se acumulan por lotes.
- Producción bajo pedidos específicos.
- No se produce normalmente el mismo artículo.
- Ejemplos: Despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.

**Costeo por procesos.**- En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo.

Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:

- Se acumulan por departamento.
- Producción continua y homogénea.
- Ejemplos: Refinería de petróleo, refrescos, medicinas, lamina, cubetas, juguetes.

### **Cuando se determinan los Costos de Producción**

- Antes de iniciar el proceso - Costos predeterminados (estimados o estándar).
- Después o al mismo tiempo del proceso - Costos reales (actuales o históricos).

### **Fundamentos del Costeo Directo y del Costeo Absorbente**

El costeo absorbente es el más usado con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas latinoamericanas. Este método incluye en el costo del producto

todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable.

Los que proponen este método afirman que ambos tipos de costos contribuyeron a generar los productos, y por lo tanto se deben incluir los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los costos variables y los fijos para reemplazar los activos en el futuro.

Los que proponen en método de costeo directo (especialmente sus pioneros Harris y Harrison) afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y esta a su vez, está en función de un periodo determinado, pero jamás del volumen de producción. Basta contar con determinada capacidad instalada genera costos fijos que independientemente del volumen que se produzca, permanecen constantes en un periodo determinado, por lo tanto los costos fijos de producción no están condicionados por el volumen de ésta, ya que no son modificables por el nivel en el cuál se opera; para costear con este método se incluyen únicamente los costos variables. Los costos fijos de producción deben llevarse al periodo; es decir enfrentarse a los ingresos del año de que se trate, de ahí que no se asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

El costeo directo puede verse como una aplicación del concepto de análisis marginal, ya que subraya el margen de contribución para cubrir los costos fijos y la generación de utilidades. El costeo directo tiene los mismos supuestos del modelo costo-volumen-utilidad.

- Una perfecta división entre costos variables y fijos.
- Linealidad en el comportamiento de los costos.
- El precio de venta, los costos fijos, dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanecen constantes.

**El costeo directo y el fisco.-** Por casi 15 años, la ley del impuesto a la renta, ha permitido deducir todas las compras sin importar si son insumos para ventas nacionales o extranjeras; así mismo ha ignorado los niveles de inventarios. Por lo tanto ha sido irrelevante para fines fiscales, el hecho de que una empresa lleve un sistema de costeo absorbente o directo.

Sin embargo esta situación cambio a partir del 2005, cuando se llevó a cabo una reforma fiscal que retomo el concepto de costo de ventas y determinó que en lugar de las compras, fuera este el que se utilizara para el cálculo de impuestos, la ley del impuesto a la renta dice que la empresa podrá utilizar cualquiera de los dos métodos para calcular impuesto y tendrá

que mantener el método utilizado inicialmente durante cinco años; pasado este periodo la empresa podrá cambiarlo previa notificación a las autoridades fiscales.

**El costeo directo y las normas de información financieras.**-Con el boletín C-4 de las NIF

**Los costos estándar y los dos enfoques de costeo.**- EL problema de usar el costeo directo para mostrar los resultados de operación es como tratar las variaciones de estándares; por ejemplo: en precio de materiales, uso de materiales, eficiencia de mano de obra, gastos indirectos de fabricación, etc. La forma de tratar estas variaciones es llevar los resultados a través del costo de venta, al igual que en el costeo absorbente; porque dichas variaciones se producen por efectos o variables independientes del sistema de costeo que elija la empresa. El hecho de que los operarios sean descuidados y usen más materia prima de la debida nada tiene que ver con el sistema de costeo. Que se gaste más en energéticos o accesorios provocando variación tampoco tiene relación alguna con el sistema de costeo.

El único cambio del conjunto de variaciones de estándares que no se enfrenta a resultados a través del costo de venta en el costeo directo es el de capacidad o volumen, que tiene como fin determinar la capacidad instalada no utilizada. Este sistema de costeo parte del supuesto de que los costos fijos de producción están más relacionados con el periodo que con el nivel de producción, por lo cual se llevan al periodo, ya que esta variación no tiene sentido, solo se usa con el método de costeo absorbente.

**Costeo directo ante la competitividad.**-Ante la apertura y los tratados de libre comercio.

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

Una de las funciones más importantes de la alta gerencia de la organización es la planeación de sus utilidades contando con una herramienta contable – financiera conocida con el nombre de Costo-Volumen- Utilidad (Siniestra 2007). Este es un modelo que apoya fundamentalmente a la planeación; en este proceso toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encausar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables. Lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades, por parte de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a las que está sujeta.

En el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es importante, ya que lo que más se necesita del personal es la habilidad intelectual y poner el pensamiento creativo al servicio de la compañía es de suma urgencia.

Es necesario recordar que productividad significa más gente con más ideas originales sobre nuevos productos, novedosas adecuaciones, nuevos servicios al cliente, etc. Es decir tender siempre al mejoramiento continuo, permitirá que las empresas puedan competir y sobrevivir, ya que vivimos en un mundo en donde el éxito o el fracaso de las compañías están determinados por un factor llamado recurso humano.

La globalización tiene un efecto importante en las decisiones que se toman en una empresa, y por ello es esencial utilizar lo mejor posible su capacidad para generar riqueza; de esta manera cada uno de los factores que conforman el modelo costo-volumen-utilidad se ve afectado por la globalización, y por lo tanto requiere consideraciones especiales.

**Precio:** Este no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores. Son pocas las industrias en donde la empresa puede al menos a corto plazo definir el precio de su producto sin considerar al mercado. Esto aplica para productos nuevos sin competencia directa; sin embargo esta decisión en cuanto al precio tenderá a orientarse más al mercado en el momento entre otros productores que lancen productos similares.

**Volumen:** Esta variable depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, los cambios en los gustos del consumidor, etc. Por lo tanto la empresa debe realizar constantemente estudios de mercado y la industria, para conocer cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede tener y en función a ello establecer sus estrategias para el futuro.

**Costo:** Este factor es el único que quizá puede ser controlado directamente por la empresa, en aspecto de costos; la tendencia es intentar reducirlos al máximo posible, y hacer más eficiente su utilización (costeo basado en metas, costeo basado en actividades).

### 1.3.3 Punto de equilibrio

Luderid, Olle (1989) “determina al punto de equilibrio como la cifra de ventas a partir de la cual la empresa va obtener beneficios. Es decir es la cifra de ventas que debemos alcanzar en un período de tiempo determinado para no perder ni tampoco ganar dinero”. (pág.94)

Es aquel nivel en el cual los ingresos "son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad", también podemos decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

### **Elementos que lo forman**

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: los ingresos, margen financiero, los costos variables y los costos fijos.

Los ingresos son aquellos que fueron originados directamente por la operación, como son: ingreso por operaciones de arrendamiento financiero, comisiones, beneficios por opción de compra. Los costos variables serán aquellos que se modifican en función del volumen de operación siendo estos: los intereses pagados. El margen financiero será la resultante de disminuir a los ingresos los costos variables. Los costos fijos estarán dados por el monto de los gastos de operación.

De esta forma a fin de facilitar el desarrollo se dice que:

|   |      |
|---|------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO                               | = PE |
| INGRESOS DE OPERACION DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO | = V  |
| INTERESES PAGADOS                                 | = CV |
| MARGEN FINANCIERO                                 | = MF |
| GASTOS DE OPERACION                               | = CF |

### **Determinación del punto de equilibrio**

De acuerdo a lo conceptualizado anteriormente se expresa en términos de fórmula que el punto de equilibrio estará en la igualdad:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{INGRESOS DE OPERACIONES DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO} - \text{INTERESES PAGADOS} - \text{LOS GASTOS DE OPERACION.}$$

Sustituyendo en la igualdad, con los términos definidos anteriormente, tendríamos la siguiente ecuación:

$$V - CV - CF = 0$$

Dicha igualdad se representa en el punto de equilibrio.

Por tanto:

$$PE = V - CV - CF$$

$$PE = (V - CV) - CF$$

$$MF\$ = (V - CV) \text{ EXPRESADO EN PESOS}$$

$$MF\% = (\text{MARGEN FINANCIERO} / V) \times 100 \text{ EXPRESADO EN PORCENTAJE}$$

$$PE = MF\$ - CF$$

$$PE = CF / MF\%$$

Resulta necesario establecer una unidad de medida que permita realizar los cálculos en forma correcta y sin complicaciones. En las arrendadoras financieras fundamentalmente se trabaja con "pesos" en términos de volumen y con tasa (%) en función unitaria. Es decir, cuando se refiere al punto de equilibrio, se visualiza en términos de pesos, al expresar "que con una cartera colocada de \$ xx millones y la cual genera un ingreso de \$ yy millones, se está arriba del punto de equilibrio". Sin embargo, al analizar una operación en forma individual se realiza inicialmente en términos de tasa (%) ya se trate de la tasa de colocación o del margen financiero que ésta produzca. (Reyes, 2014)

#### 1.3.4 Indicadores financieros de producción

Se trata del conjunto de fórmulas e instrumentos que nos permite establecer a través de indicadores cuantitativos de la situación financiera empresarial.

**Indicadores de liquidez.-** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. (Ortiz, 2004)

**Índice de solvencia.-** Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones; es decir cuántas veces el activo corriente puede cubrir al pasivo corriente. Entonces se puede decir que este indicador, entre más alto se considera, mejor, y que puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de la relación 1 a 1.

**Fórmula:**

$$\text{Índice de Solvencia}(IS) = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



**Prueba ácida.-** Es la relación entre los activos circulantes, excluyendo los inventarios, y los pasivos circulantes de una empresa en un momento dado, midiendo la capacidad que tienen los activos para cubrir con sus obligaciones. La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago, excluye los inventarios por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

**Fórmula:**

$$\text{Índice de Prueba Ácida (IPA)} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Indicadores de actividad.-** Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

**Rotación de cuentas por cobrar.-** Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Ctas por Cobrar (RCC)} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Ctas por Cobrar}}$$

**Plazo promedio cuentas por cobrar.-** Es una de las razones que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Plazo promed de Ctas x Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times 365}{\text{Ventas a Crédito}}$$

**Rotación de inventario para empresas comerciales.-** La rotación de Inventario es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión, la función logística o de ventas. Permite analizar el número de veces que cambian los inventarios en cada año.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Inventario (RI)} = \frac{\text{Costo de la Mercancía Vendida}}{\text{Inventario Promedio}}$$

**Rotación de inventarios para empresas industriales.-** Se obtiene mediante la sumatoria de los inventarios promedio de materias primas, producto en proceso y producto terminado.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Inventarios totales} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Totales Promedio}}$$

**Rotación del inventario de materia prima.-** Para este cálculo, debido a que se requiere un costo de ventas discriminado, se ha utilizado la información que se presenta en el Estado de pérdidas y ganancias.(Ortiz, 2004. Pág. 185-188)

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Materias Primas} = \frac{\text{Costo de de Materia Prima Utilizada}}{\text{Inventario Prom.de Materias Primas}}$$

Otra forma de visualizar el mismo problema es a través del cálculo del número de días de inventarios a mano.

**Fórmula:**

$$\text{Días de Invent. de Materia Prima a Mano} = \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Materias Primas}}$$

**Rotación de inventarios de productos en proceso.-**Este indicador establece el inventario de productos en proceso que rota en un periodo.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Producto en Proceso} = \frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inventario Prom.de Mat.en Proceso}}$$

La segunda forma de analizar el problema es a través del cálculo del número de días de inventario de productos en proceso a mano.

**Fórmula:**

$$\text{Días de Invent. de Produc.en Proce.} = \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Productos en Proceso}}$$

**Rotación del inventario de producto terminado**

Este nos indica cuantas veces el inventario de producto terminado rota en un periodo.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Producto Terminado} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

La segunda forma de analizar el problema es a través del cálculo del número de días de inventario a mano de productos terminados.

**Fórmula:**

$$\text{Días de Inv. de Produc. Terminados} = \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Productos Terminados}}$$

**Rotación de los activos fijos.-** Indica la eficiencia con la que la empresa puede utilizar sus activos fijos para generar ventas.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación Total del Activo (RTA)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijo Bruto}}$$

**Rotación de los activos operacionales.-** Indica la eficiencia con la que la empresa puede utilizar sus activos operacionales para generar ventas.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$$

**Rotación de proveedores.-** Sirve para conocer el tiempo que la empresa demora para pagar las cuentas a los proveedores en promedio.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Ctas x Pagar Promedio} \times 365}{\text{Compras a Crédito del Periodo}}$$

**Indicadores de rentabilidad.-** Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

**Margen bruto (de utilidad).**- Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

**Fórmula:**

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

**Margen operacional (de utilidad).**- Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Margen de Utilidad en Operación} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Margen neto de utilidades.**- Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. (Ortiz, 2004)

**Fórmula:**

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

**Rendimiento del patrimonio.**- Este indicador muestra el rendimiento que los socios o dueños de la empresa obtuvieron de su inversión.

**Fórmula:**

$$\text{Rendimiento del Patrimonio (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

**Rendimiento del activo total.**- El Activo Total Bruto corresponde al valor de los activos totales, sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores. Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

**Fórmula:**

$$\text{Rendimiento del Activo Total (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

**Indicadores de endeudamiento.-** Ortiz (2004) afirma que los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. (pág. 208)

**Nivel de endeudamiento.-** Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores de la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos con Terceros}}{\text{Activo Total}}$$

**Endeudamiento financiero.-** Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. En el caso en que las ventas correspondan a un periodo menor de un año deben anualizarse, antes de proceder al cálculo del indicador.

**Fórmula:**

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Impacto a la carga financiera.-** Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo periodo.

**Fórmula:**

$$\text{Impacto a la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Cobertura de intereses.-** Este indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales están a su vez en relación directa con su nivel de endeudamiento.

**Fórmula:**

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Intereses Pagados}}$$

**Concentración del endeudamiento en el corto plazo.-** Este indicador nos establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

**Fórmula:**

$$\text{Concentración del endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$$

**Indicador de apalancamiento.-** Otra forma de analizar el endeudamiento de una empresa es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario con terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo.

**Apalancamiento total.-** Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total con Terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

**Apalancamiento a corto plazo.-** Este indicador mide la cantidad que tiene el patrimonio por cada dólar a corto plazo que tiene la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Apalancam. a Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivos Totales con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

**Apalancamiento financiero total.-** Este indicador establece la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa.

**Fórmula:**

$$\text{Apalancam Financ. Total} = \frac{\text{Pasivos Totales con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

### 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias: Desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo; poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

Dentro de los problemas comunes en la toma de decisiones tenemos:

**Aceptar una orden especial.-** En ocasiones se les presenta a la empresa un pedido especial el cual requiere que se venda a un precio menor que el de mercado. Los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales al aceptar la orden especial. Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables.

Además los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generen descontento en los antiguos clientes. Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad. En general esta orden especial se debería aceptar sí.

- **Hacer o comprar.-** Todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una pieza en forma tan eficiente como su proveedor potencial e incorporando los costos alternativos.
- **Eliminar una línea o producto.-** Una línea o producto será eliminado o sustituida, si la reducción o ahorro en los costos superen los ingresos perdidos.
- **Mezclar un producto o un servicio.-** Si una compañía produce múltiples productos usando instalaciones independientes para cada producto no se enfrenta a este tipo de problemas. Si una organización posee una instalación común podrá decidir qué proporciones se producirán de cada producto.
- **Vender o procesar adicionalmente.-** 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 (o terminado), ya que aumentará la riqueza de la organización (Ortiz, 2004. Pág. 218-219)





## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización". La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un

sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar, progresivamente, su carrera profesional pre-directiva, fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

### **2.1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

ROMA PIZZERIA inicia sus actividades comerciales el 28 de octubre de 1998 con un capital inicial de \$ 600, su fundador y gerente propietario es el señor Luis Antonio Cuenca Nagua; quien al crear esta empresa en ese entonces pequeña únicamente con cuatro mesas y para la atención 3 personas incluido su chef –propietario; lo hizo pensando en el slogan “El Auténtico Sabor de la Comida Italiana” y como logotipo un cocinero llevando un charol con teléfonos que incitaba a pedir pizza a domicilio. Los colores de la marca siempre fueron concebidos tomando como modelo la bandera de Italia debido al tipo de comida que se expende en sus locales.

Pocos meses después debido a la gran acogida de la ciudadanía lojana su propietario se ve obligado a ampliar un poco más su negocio y es así que en Junio de 1999 se abre un local

más amplio y funcional en la Av. Cuxibamba frente al Puente de Lea para lo cual también se incrementa el personal a 6 dado que también se implementa o inaugura en Loja un servicio que en ese entonces fue una novedad en esta ciudad el cuál se denominó Servicio a Domicilio y en la actualidad laboran 15 personas.

ROMA PIZZERIA como marca gracias al apoyo continuo de la colectividad lojana crece muy rápido tanto en clientes frecuentes como en incremento de personal. Para el año 2003 ya se hace un ensayo de abrir una sucursal que se ubicó en la calle José Antonio Eguiguren y 24 de Mayo, la cual obtuvo muy buena acogida pero debió ser cerrada por funcionar en un local arrendado.

Con esta experiencia en el año 2005 se adquiere el local que funciona en la calle 24 de Mayo y Rocafuerte denominada ROMA II, el cual se abre al público en el mes de octubre, dando la posibilidad de trabajar seis personas inicialmente e incrementar un sinnúmero de proveedores de materia prima y hasta la actualidad se ha incrementado el personal a 10 colaboradores y ha venido funcionando con mucha afluencia de clientes debido a su ubicación central.

ROMA PIZZERIA en su afán de servir mejor y dar mayor cobertura al engrandecimiento de nuestra ciudad; en el año 2008 abre una nueva sucursal denominada ROMAIII que se ubica en las calles Alamor y Eduardo Kingman; esta es la primera franquicia de nuestra marca, esta sucursal fue abierta pensando en su ubicación y la facilidad de parqueo de nuestros clientes la cual está representada por el Lic. Ángel Cuenca Nagua y da trabajo a no menos de 4 personas.

Hablando de Franquicias en el año 2009 por el mes de Noviembre tenemos el orgullo de abrir en la ciudad de Machala en la dirección ubicada en la Av. San Jorge Y San Vicente de Paul la cual está representada por el Econ. Jaime Esparza Cortez, quien por su calidad de empresario emprendedor la ha venido manejando con mucha certeza y en la actualidad se abrió un segundo local en el patio de comidas LA PIAZZA y da trabajo a un considerable número de personas.

Como marca ROMA PIZZERIA, eminentemente Lojana ya que sus propietarios son lojanos es de verdadera satisfacción el poder salir de nuestra ciudad con un nombre propio y no traer a Loja una marca de afuera.

En AGOSTO de 2012 se apertura una nueva sucursal en la ciudad de Catamayo esta vez representada por el Lic. Edgar Ortiz Alvarado y que hasta la fecha ha ganado muy buen prestigio en la colectividad Catamayense ya que por el sabor y el servicio nuestra marca es muy bien reconocida , la misma ha dado la posibilidad de nuevas fuentes de empleo así como todas las sucursales, ayudando a familias enteras.

ROMA PIZZERIA desde sus inicios se conformó con un solo socio, ya son 15 años desde su creación, entre sus competidores más importantes tenemos a Forno Di Fango con el 30% y Ch Farina con el 12 % de preferencia, estos son datos actuales de acuerdo a las encuestas realizadas.

Los costos en base a la competencia son bajos tomando en cuenta la calidad del producto que es lo que marca la diferencia, la materia prima que utiliza esta empresa de producción es de la industria lojana ayudando a impulsar así el crecimiento de la industria productiva en nuestra ciudad.

### **2.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO**

#### **➤ Misión**

Ordoñez (2007) define a la misión es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados. Describe las metas a mediano y largo plazo. (pág.14)

#### **➤ Misión de ROMA PIZZERIA**

ROMA PIZZERIA es una empresa dedicada a la comercialización de una gran variedad de pizzas y especialidades de la gastronomía italiana, profundamente comprometida con la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, garantizando higiene, calidad, puntualidad y sabor, destacados por ofrecer atención de excelencia, contando con personal calificado y capacitado, y cuidando cada detalle en todos sus procesos.

#### **➤ Visión**

Serrano (2011) define la visión de una organización como la imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser y para que sea válida debe basarse en tres elementos;

- Un concepto enfocado que proporciones valor y que las persona perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luche por alcanzar su logro.(pág. 75)

➤ **Visión de ROMA PIZZERIA**

ROMA PIZZERIA ser la empresa alimenticia lojana de mayor crecimiento en el mercado, demostrado por su presencia y posicionamiento en las ciudades más importantes del país, fortaleciendo el sector turístico local, nacional e internacional, con la infraestructura idónea para su producción y distribución, y con una sólida gestión de procesos que garanticen satisfacción de sus clientes y disminución de desperdicios.

➤ **Objetivos de ROMA PIZZERIA**

**Objetivos General:**

Barbosa (2013) define qué “ los objetivos generales es una declaración de carácter general y comprensivo que expresa la intención de resolver el problema o necesidad que se ha descrito en la situación generadora del proyecto”.

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes Ofrecer la mejor atención de forma atenta y confiable.

**Objetivos Específicos:**

Barbosa (2006)”Es una declaración de carácter bien definido acerca de lo que se pretende realizar para alcanzar lo expresado en los objetivos generales.”

- La satisfacción total nuestros clientes.

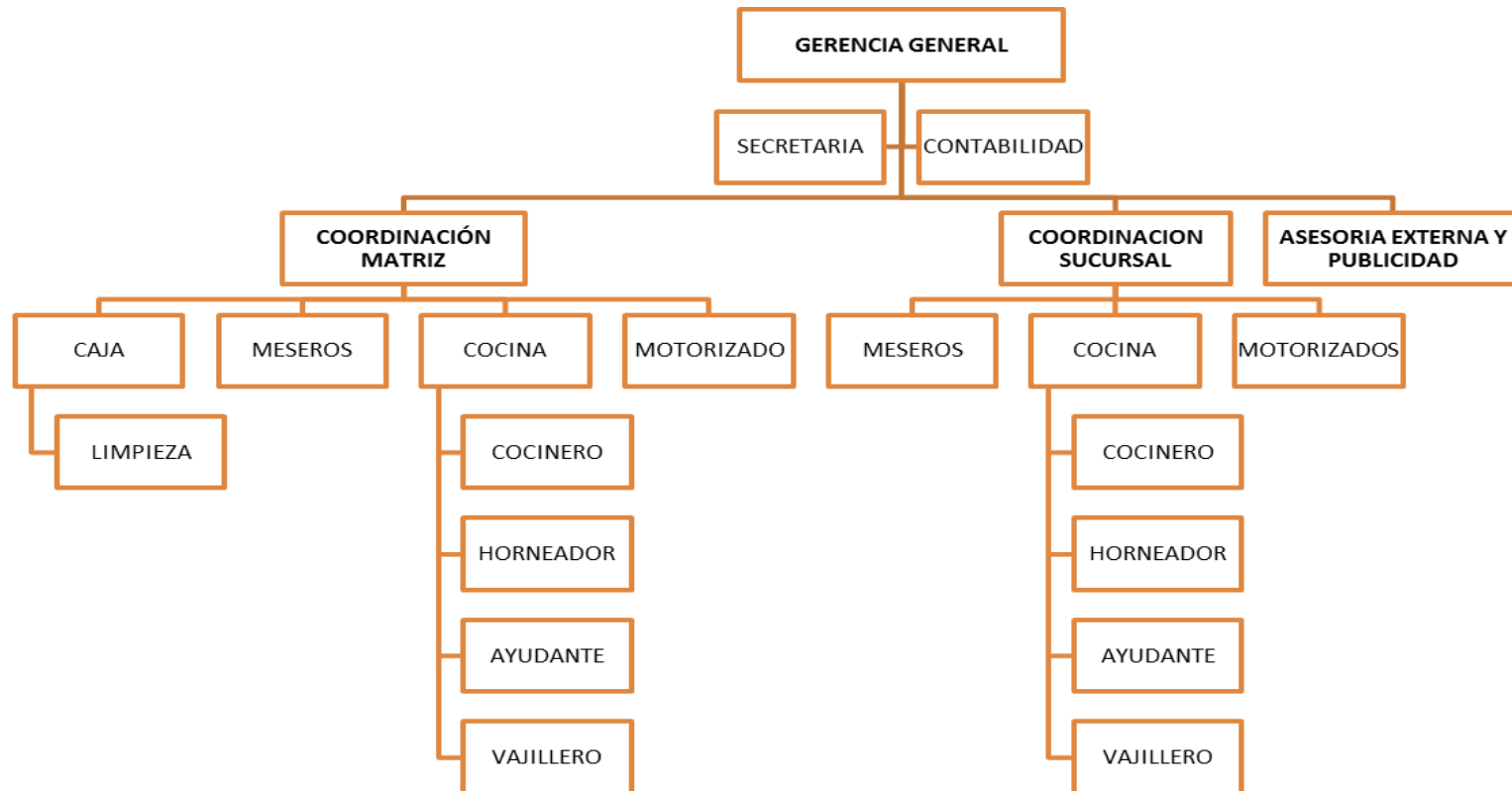
- Innovar y crecer constantemente, adaptándonos a los tiempos y gustos de nuestros clientes.
- Cumplir constantemente con nuestra promesa de calidad y excelencia en nuestros productos.
- Fomentar el desarrollo profesional de todos los integrantes de nuestra empresa.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Rojas (2012) “La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.”

## 2.2. Estructura administrativa y funcional

Figura 1: Estructura Administrativa De Roma Pizzería



Fuente: Roma Pizzería

### **2.3. Análisis competitivo**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Con el análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que afectan dentro del mercado objetivo. La competencia comprende las empresas que se dedican o realizan las mismas actividades y están orientados al mismo cliente, por lo cual hay que estudiar para que de esta manera conocer sus fortalezas y debilidades.

Para determinar el análisis de competitividad de ROMA PIZZERÍA, se toma como los principales competidores PIZZERÍA FORNO DI FANGO, CH FARINA, y MAMMA MIA debido a que estas empresas competidoras están varios años en el mercado de la ciudad de Loja.

Al referirnos a CH FARINA, los productos son de excelencia, lo que le han permitido liderar en el mercado, impulsándole al crecimiento y es así como ahora cuenta con 13 locales en Quito y 7 locales en provincias, entre ellas está la ciudad de Loja, es una empresa innovadora que satisface a sus clientes con su calidad de producto.

En cuanto a la PIZZERÍA FORNO DI FANGO, es una entidad que se encuentra en esta actividad 10 años, debido a que sus productos son de perfección, y mediante estas virtudes ha permitido mantenerse y crecer económicamente.

Y MAMMA MIA, es una empresa que se encuentra en el mercado competitivo el cual capta las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos de calidad, con un buen servicio permitiéndoles mantenerse y competir en la actividad de la pizzería.



### 2.3.1. Matriz de análisis de competencia

Tabla N° 1: Matriz de análisis de competencia

| INDUSTRIA                            | CH FARINA   |              |             | PIZZERÍA FORNO DI FANGO, |             | MAMMA MIA    |             |
|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO      | PONDERACION | CALIFICACION | PUNTAJE     | CALIFICACION             | PUNTAJE     | CALIFICACION | PUNTAJE     |
| Tecnología utilizada en los procesos | 10%         | 3            | 0.3         | 2                        | 0.20        | 2            | 0.20        |
| Personal Capacitado                  | 20%         | 3            | 0.15        | 2                        | 0.10        | 2            | 0.10        |
| Nº de sucursales                     | 15%         | 4            | 0.27        | 1                        | 0.07        | 1            | 0.07        |
| Calidad de Productos y Servicios     | 20%         | 4            | 0.20        | 3                        | 0.15        | 1            | 0.05        |
| Precios Competitivos                 | 20%         | 3            | 0.15        | 4                        | 0.20        | 1            | 0.05        |
| Posicionamiento en el mercado        | 15%         | 4            | 0.27        | 3                        | 0.20        | 3            | 0.20        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>100%</b> |              | <b>1.34</b> |                          | <b>0.92</b> |              | <b>0.67</b> |

Fuente: Investigación de Campo

**CALIFICACION: 1 = Debilidad mayor; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor; 4 = Fortaleza mayor**

### 2.3.2. MATRIZ FODA

Tabla N° 2: Matriz FODA

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FUERZAS-F</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personal constantemente capacitado.</li><li>▪ Agilidad en el servicio.</li><li>▪ Costo de productos bajo y facilidad para ofrecerlos.</li><li>▪ Espacio Físico adecuado.</li></ul> <p style="text-align: center;">Incremento de ventas</p>  | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de comunicación entre sucursales.</li><li>▪ Falta de información al sector para inducirlo al ahorro.</li><li>▪ Falta de manuales de procedimientos para el personal de cada área departamental.</li></ul> <p style="text-align: center;">Incremento en el costo de venta.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento del mercado.</li><li>▪ Posibilidad de obtener nuevos clientes en el sector donde se encuentra ubicada ROMA PIZZERIA.</li><li>▪ Ampliar la gama de productos atendiendo a las nuevas necesidades del mercado.</li><li>▪ Aprovechamiento de Tecnología.</li><li>▪ Programas de capacitación, para desarrollar habilidades y destrezas en la organización.</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS –A</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existencia y surgimiento de nuevos competidores.</li><li>▪ Competencia desleal.</li><li>▪ Inestabilidad política del país.</li><li>▪ Políticas económicas inciertas</li></ul>   |

**Fuente:** Investigación de Campo

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

#### COSTOS DE PRODUCCIÓN

Según Rojas (2007) define que los costos son los que se genera durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final. Los costos de producción son los siguientes:

- **Materia prima directa.-** Son todos los materiales que pueden identificarse cuantitativamente dentro del producto y cuyo importe es importante.
- **Mano de Obra directa.-** Es la remuneración en salarios o especies que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final.
- **Costos Indirectos de Fabricación.-** Denominados también carga fabril, gastos generales de fabricación o gasto de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos materiales directos y mano de obra directa.

En ROMA PIZZERÍA, para la elaboración del producto alimenticio se emplea un proceso de producción donde se utiliza, materiales los cuales son indispensables para su transformación, en donde los ingredientes son la **Materia Prima Directa**, porque son los que están formando parte para elaborar la pizza por ende se los considera directos porque sin estos no se podría elaborar el producto.

En cuanto a la **Mano de Obra Directa**, es el esfuerzo humano que realiza las actividades tendientes en la transformación, es el personal encargado de realizar las pizzas es decir, desde el chef o cocineros, porque ellos están en constante contacto desde la preparación de los ingredientes que están en estado natural de la pizza hasta transformarla en el producto terminado.

Los **Costos Indirectos de fabricación**, que se considera en la Empresa Roma Pizzería, son los que ayudan a que se termine la elaboración y su proceso de comercialización es decir colaborar indirectamente al producto estos son; la mano de Obra Indirecta son los que no están relacionados, o no están en contado directo con la transformación del producto (por ejemplo, el supervisor, secretaria, contador, etc.,) los Materiales Indirecto.

## **COSTOS DE VENTA**

Son los que incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final. (Rojas, 2007, pág. 10)

Los Costos de Venta Roma Pizzería, son los que permiten llevar el producto hasta el cliente o consumidor final, es decir el sueldo de las cajeras, de los meseros, gastos de publicidad, son los que comercializan el producto terminado es decir en este caso la pizza.

Con el análisis de los costos de producción venta hacen posible determinar los costos que incurren durante el proceso de transformación de las pizzas y de esta manera determinar en valores dichos costos que posee la empresa.

#### **2.4.1. ESTRUCTURA DE COSTOS.**

Para determinar la estructura de los costos de la PIZZERÍA ROMA, se va a clasificar en costos Fijos y Costos Variables. Entendiéndose por Costos Variables son aquellos que cambian constantemente o fluctúan en relación directamente a una actividad o volumen dado, y mientras tanto los Costos fijos son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si se cambia el volumen de producción. (Rojas, 2007)

Para determinar la estructura de los costos de Roma Pizzería se detallaran de forma general la Materia Prima directa, Costos Indirectos, Mano de Obra, de cada uno de los productos que realiza en este caso serían de cada una de las pizzas la cuales son diez de la siguiente manera:

**Tabal N° 3: Costos de la Pizza 1**

#### **PIZZA 1**

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b> | <b>CANT</b> | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------|
|------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------|

|                                    |      |                 |              |               |
|------------------------------------|------|-----------------|--------------|---------------|
| Chorizo                            | 1500 | Gramos          | 0,0084       | 12,6          |
| queso                              | 5400 | Gramos          | 0,0068       | 36,72         |
| Jamón                              | 1500 | Gramos          | 0,00686      | 10,29         |
| Carne Molida                       | 600  | Gramos          | 0,00331      | 1,986         |
| Tocino                             | 900  | Gramos          | 0,01195      | 10,755        |
| pimienta verde                     | 600  | Gramos          | 0,0005       | 0,3           |
| Salchicha                          | 600  | Gramos          | 0,00331      | 1,986         |
| Salsa de Tomate                    | 900  | Gramos          | 0,00383      | 3,447         |
| Masa Pizza                         | 9000 | Gramos          | 0,0005       | 4,5           |
| <b>TOTAL</b>                       |      |                 |              | <b>82,584</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           |      | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b> | <b>TOTAL</b>  |
| servicios Básicos                  |      | 1               | 105,05       | 105,046       |
| Caja para pizzas                   |      | 25              | 0,56         | 14,000        |
| Sueldo Administrativo              |      | 5               | 65,32        | 326,612       |
| Sueldo de Ventas                   |      | 4               | 51,62        | 206,483       |
| Publicidad y Propaganda            |      | 1               |              | 20,000        |
| gastos Útiles de Limpieza          |      | 1               |              | 13,725        |
| depreciación maquinaria y equipo   |      | 1               |              | 0,915         |
| depreciación muebles y enseres     |      | 1               |              | 1,452         |
| depreciación equipo de oficina     |      | 1               |              | 0,480         |
| depreciación equipo de Computación |      | 1               |              | 4,356         |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |      |                 |              | <b>693,07</b> |

#### Mano de Obra

| Número de Obreros | Costo Hora      | Número de Horas trabajadas | Total Horas Trabajadas |
|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|
| 1                 | 2,3772          | 30                         | 71,316                 |
| 2                 | 2,3772          | 29                         | 68,9388                |
| 3                 | 2,37772         | 25                         | 59,443                 |
| 4                 | 2,280125        | 30                         | 68,40375               |
| <b>TOTAL</b>      | <b>9,412245</b> | <b>114</b>                 | <b>268,10155</b>       |

Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 4: Costos de la Pizza 2

#### PIZZA 2

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>    |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|
| Queso                              | 19800           | Gramos        | 0,0068            | 134,64          |
| masa para pizza                    | 46200           | Gramos        | 0,0005            | 23,1            |
| salame                             | 4620            | Gramos        | 0,0053            | 24,486          |
| Jamón                              | 4620            | Gramos        | 0,0069            | 31,878          |
| tocino                             | 5940            | Gramos        | 0,012             | 71,28           |
| Champiñones                        | 5940            | Gramos        | 0,0066            | 39,204          |
| Aceitunas Verdes                   | 3960            | Gramos        | 0,00084           | 3,3264          |
| Pimiento                           | 5280            | Gramos        | 0,0005            | 2,64            |
| Salsa de Tomate                    | 11880           | Gramos        | 0,00383           | 45,5004         |
| Huevo                              | 9240            | Gramos        | 0,003             | 27,72           |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>403,7748</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |                 |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |                 |
| Caja para pizzas                   | 15              | 0,56          | 8,400             |                 |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |                 |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |                 |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |                 |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |                 |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |                 |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |                 |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |                 |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |                 |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>687,47</b>     |                 |

#### MANO DE OBRA DIRECTA

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 30                                | 71,316                        |
| 2                        | 2,3772            | 28                                | 66,5616                       |
| 3                        | 2,37772           | 20                                | 47,5544                       |
| 4                        | 2,280125          | 25                                | 57,003125                     |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>103</b>                        | <b>242,435125</b>             |

Fuente: Roma Pizzería  
Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 5: Costos de la Pizza 3**  
**PIZZA 3**

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| Queso                              | 600             | Gramos        | 0,0068            | 4,08          |
| jamón                              | 2700            | Gramos        | 0,0069            | 18,63         |
| salsa de tomate                    | 3600            | Gramos        | 0,0383            | 137,88        |
| masa pizza                         | 14700           | Gramos        | 0,0005            | 7,35          |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>167,94</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |               |
| Caja para pizzas                   | 30              | 0,56          | 16,800            |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>695,87</b>     |               |

#### **MANO DE OBRA DIRECTA**

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 24,09                             | 57,266748                     |
| 2                        | 2,3772            | 28                                | 66,5616                       |
| 3                        | 2,37772           | 29                                | 68,95388                      |
| 4                        | 2,280125          | 22,09                             | 50,367961                     |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>103,18</b>                     | <b>243,15019</b>              |

**Fuente:** Roma Pizzería  
**Elaborado por:** La Autora

**Tabla N° 6: Costos de la Pizza 4**

**PIZZA 4**

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| Queso                              | 4000            | Gramos        | 0,0068            | 27,2          |
| masa pizza                         | 1400            | Gramos        | 0,0005            | 0,7           |
| Peperoni                           | 90              | Gramos        | 0,0024            | 0,216         |
| salchicha                          | 1700            | Gramos        | 0,00331           | 5,627         |
| champiñones                        | 1800            | Gramos        | 0,0066            | 23,76         |
| salsa de tomate                    | 3600            | Gramos        | 0,00383           | 4,596         |
| Aceitunas                          | 1200            | Gramos        | 0,00084           | 1,008         |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>63,107</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |               |
| Caja para pizzas                   | 20              | 0,56          | 11,200            |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>690,27</b>     |               |

**MANO DE OBRA DIRECTA**

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 26                                | 61,8072                       |
| 2                        | 2,3772            | 30                                | 71,316                        |
| 3                        | 2,37772           | 29                                | 68,95388                      |
| 4                        | 2,280125          | 30                                | 68,40375                      |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>115</b>                        | <b>270,48083</b>              |

Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 7: Costos de la Pizza 5**

**PIZZA N°5**



| MATERIA PRIMA DIRECTA              | CANT     | UNIDAD | V/UNITARIO    | TOTAL          |
|------------------------------------|----------|--------|---------------|----------------|
| Queso                              | 7500     | Gramos | 0,0068        | 51             |
| masa pizza                         | 17500    | Gramos | 0,0005        | 8,75           |
| Jamón                              | 1750     | Gramos | 0,0686        | 120,05         |
| Piña                               | 550      | Gramos | 0,0064        | 3,52           |
| Durazno                            | 700      | Gramos | 0,0028        | 12,6           |
| Salsa de tomate                    | 4500     | Gramos | 0,00383       | 8,6175         |
| tocino                             | 2250     | Gramos | 0,01195       | 26,8875        |
| <b>TOTAL</b>                       |          |        |               | <b>231,425</b> |
| COSTOS INDIRECTOS                  | CANTIDAD | VALOR  | TOTAL         |                |
| servicios Básicos                  | 1        | 105,05 | 105,046       |                |
| Caja para pizzas                   | 30       | 0,56   | 16,800        |                |
| Sueldo Administrativo              | 5        | 65,32  | 326,612       |                |
| Sueldo de Ventas                   | 4        | 51,62  | 206,483       |                |
| Publicidad y Propaganda            | 1        |        | 20,000        |                |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1        |        | 13,725        |                |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1        |        | 0,915         |                |
| depreciación muebles y enseres     | 1        |        | 1,452         |                |
| depreciación equipo de oficina     | 1        |        | 0,480         |                |
| depreciación equipo de Computación | 1        |        | 4,356         |                |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |          |        | <b>695,87</b> |                |

#### MANO DE OBRA DIRECTA

| Número de Obreros | Costo Hora      | Número de Horas trabajadas | Total Horas Trabajadas |
|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|
| 1                 | 2,3772          | 30                         | 71,316                 |
| 2                 | 2,3772          | 27                         | 64,1844                |
| 3                 | 2,37772         | 30                         | 71,3316                |
| 4                 | 2,280125        | 26                         | 59,28325               |
| <b>TOTAL</b>      | <b>9,412245</b> | <b>113</b>                 | <b>266,11525</b>       |

Fuente: Roma Pizzería  
Elaborado por: La Autora

Tabla N° 8: Costos de la Pizza 6

#### PIZZA 6

| MATERIA PRIMA DIRECTA | CANT | UNIDAD | V/UNITARIO | TOTAL |
|-----------------------|------|--------|------------|-------|
|-----------------------|------|--------|------------|-------|

|                                    |                 |              |              |               |
|------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| Queso                              | 30000           | Gramos       | 0,0068       | 204           |
| masa pizza                         | 73500           | Gramos       | 0,0005       | 36,75         |
| Jamón                              | 13500           | Gramos       | 0,0069       | 93,15         |
| salsa de tomate                    | 18000           | Gramos       | 0,00383      | 68,94         |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |              |              | <b>402,84</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b> | <b>TOTAL</b> |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05       | 105,046      |               |
| Caja para pizzas                   | 15              | 0,56         | 8,400        |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32        | 326,612      |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62        | 206,483      |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |              | 20,000       |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |              | 13,725       |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |              | 0,915        |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |              | 1,452        |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |              | 0,480        |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |              | 4,356        |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |              |              | <b>687,47</b> |

#### MANO DE OBRA DIRECTA

| Número de Obreros | Costo Hora      | Número de Horas trabajadas | Total Horas Trabajadas |
|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|
| 1                 | 2,3772          | 25                         | 59,43                  |
| 2                 | 2,3772          | 30                         | 71,316                 |
| 3                 | 2,3772          | 28                         | 66,57616               |
| 4                 | 2,280125        | 30                         | 68,40375               |
| <b>TOTAL</b>      | <b>9,412245</b> | <b>113</b>                 | <b>265,72591</b>       |

Fuente: Roma Pizzería  
Elaborado por: La Autora

Tabla N° 9: Costos de la Pizza 7

Pizza 7

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| Queso                              | 8000            | Gramos        | 0,0068            | 54,4          |
| masa pizza                         | 19600           | Gramos        | 0,0005            | 9,8           |
| Salami                             | 1200            | Gramos        | 0,00532           | 6,384         |
| Chorizo                            | 640             | Gramos        | 0,0084            | 5,376         |
| Salsa de tomate                    | 4800            | Gramos        | 0,00383           | 18,384        |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>94,344</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |               |
| Caja para pizzas                   | 25              | 0,56          | 14,000            |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>693,07</b>     |               |

#### MANO DE OBRA DIRECTA

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 22                                | 52,2984                       |
| 2                        | 2,3772            | 29                                | 68,9388                       |
| 3                        | 2,3772            | 30                                | 71,3316                       |
| 4                        | 2,280125          | 25                                | 57,003125                     |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>106</b>                        | <b>249,57193</b>              |

Fuente: Roma Pizzería  
Elaborado por: La Autora

Tabla N° 10: Costos de la Pizza 8

Pizza 8

Pizza 8

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| Queso                              | 3000            | Gramos        | 0,0068            | 20,4          |
| masa pizza                         | 7350            | Gramos        | 0,0005            | 3,675         |
| Jamón                              | 825             | Gramos        | 0,00686           | 5,6595        |
| Salsa de Tomate                    | 1800            | Gramos        | 0,00383           | 6,894         |
| Piña                               | 2700            | Gramos        | 0,00064           | 1,728         |
| Durazno                            | 3300            | Gramos        | 0,0028            | 9,24          |
| Tocino                             | 1050            | Gramos        | 0,01195           | 12,5475       |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>60,144</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |               |
| Caja para pizzas                   | 20              | 0,56          | 11,200            |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>690,27</b>     |               |

#### **MANO DE OBRA DIRECTA**

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 25                                | 59,43                         |
| 2                        | 2,3772            | 20                                | 47,544                        |
| 3                        | 2,37772           | 25                                | 59,443                        |
| 4                        | 2,280125          | 24                                | 54,723                        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>94</b>                         | <b>221,14</b>                 |

Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 11: Costos de la Pizza 9**

**Pizza 9**

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>   |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|
| Queso                              | 7500            | Gramos        | 0,0068            | 51             |
| salame                             | 1750            | Gramos        | 0,0053            | 9,275          |
| Jamón                              | 1750            | Gramos        | 0,0069            | 12,075         |
| Tocino                             | 2250            | Gramos        | 0,012             | 27             |
| champiñones                        | 2250            | Gramos        | 0,0066            | 14,85          |
| Aceitunas verdes                   | 1500            | Gramos        | 0,00084           | 1,26           |
| Pimiento                           | 2000            | Gramos        | 0,0005            | 1              |
| salsa de tomate                    | 4500            | Gramos        | 0,00383           | 17,235         |
| Huevo                              | 3500            | Gramos        | 0,003             | 10,5           |
| masa para pizza                    | 17500           | Gramos        | 0,0005            | 8,75           |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>152,945</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |                |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |                |
| Caja para pizzas                   | 30              | 0,56          | 16,800            |                |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |                |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |                |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |                |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |                |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |                |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |                |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |                |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |                |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>695,87</b>     |                |

#### **MANO DE OBRA DIRECTA**

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 30                                | 71,316                        |
| 2                        | 2,3772            | 30                                | 71,316                        |
| 3                        | 2,37772           | 23                                | 54,68756                      |
| 4                        | 2,280125          | 30                                | 68,40375                      |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>113</b>                        | <b>265,72331</b>              |

Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora

**Tabla N° 12: Costos de la Pizza 10**

### Pizza 10

| <b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>       | <b>CANT</b>     | <b>UNIDAD</b> | <b>V/UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|
| Queso                              | 2400            | Gramos        | 0,0068            | 16,32         |
| Masa Pizza                         | 5000            | Gramos        | 0,005             | 25            |
| Jamón                              | 1200            | Gramos        | 0,0069            | 8,28          |
| Salsa de tomate                    | 1200            | Gramos        | 0,00383           | 4,596         |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |               |                   | <b>54,196</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>           | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR</b>  | <b>TOTAL</b>      |               |
| servicios Básicos                  | 1               | 105,05        | 105,046           |               |
| Caja para pizzas                   | 30              | 0,56          | 16,800            |               |
| Sueldo Administrativo              | 5               | 65,32         | 326,612           |               |
| Sueldo de Ventas                   | 4               | 51,62         | 206,483           |               |
| Publicidad y Propaganda            | 1               |               | 20,000            |               |
| gastos Útiles de Limpieza          | 1               |               | 13,725            |               |
| depreciación maquinaria y equipo   | 1               |               | 0,915             |               |
| depreciación muebles y enseres     | 1               |               | 1,452             |               |
| depreciación equipo de oficina     | 1               |               | 0,480             |               |
| depreciación equipo de Computación | 1               |               | 4,356             |               |
| <b>TOTAL COSTO INDIRECTOS</b>      |                 |               | <b>695,87</b>     |               |

### MANO DE OBRA DIRECTA

| <b>Número de Obreros</b> | <b>Costo Hora</b> | <b>Número de Horas trabajadas</b> | <b>Total Horas Trabajadas</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                        | 2,3772            | 20                                | 47,544                        |
| 2                        | 2,3772            | 22                                | 52,2984                       |
| 3                        | 2,3772            | 26                                | 61,82072                      |
| 4                        | 2,280125          | 30                                | 68,40375                      |
| <b>TOTAL</b>             | <b>9,412245</b>   | <b>98</b>                         | <b>230,06687</b>              |

Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 13: Estructura de los Costos

**ESTRUCTURA DE COSTOS DE ROMA PIZZERIA**

| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>        | <b>COSTOS FIJOS</b> | <b>COSTOS VARIABLES</b> |
|--|---------------------|-------------------------|
| <b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>             |                     |                         |
| MATERIA PRIMA DIRECTA                  |                     | 20.559,60               |
| MANO DE OBRA DIRECTA                   |                     | 27.105,60               |
| <b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b> |                     | <b>47.665,20</b>        |
| Servicios Básicos                      | 12.605,52           |                         |
| Depreciación de Maquinaria y Equipo    | 109,80              |                         |
| Materiales Suministros Indirectos      | 5.532,14            |                         |
| <b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>          |                     |                         |
| Sueldo Administrativo                  | 39.193,44           |                         |
| Gastos Útiles de Limpieza              | 1.647,00            |                         |
| Depreciación Equipo de Oficina         | 57,60               |                         |
| Depreciación Equipo de Computación     | 522,72              |                         |
| Depreciación muebles y enseres         | 174,24              |                         |
| <b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>      | <b>59.842,46</b>    |                         |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                 |                     |                         |
| Sueldo de Ventas                       | 24.777,96           |                         |
| Publicidad y Propaganda                | 2.400,00            |                         |
| <b>TOTAL GASTOS VENTA</b>              | <b>27.177,96</b>    |                         |
| <b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>      | <b>87.020,42</b>    | <b>47.665,20</b>        |
| <b>COSTOS TOTALES</b>                  | <b>134.685,62</b>   |                         |

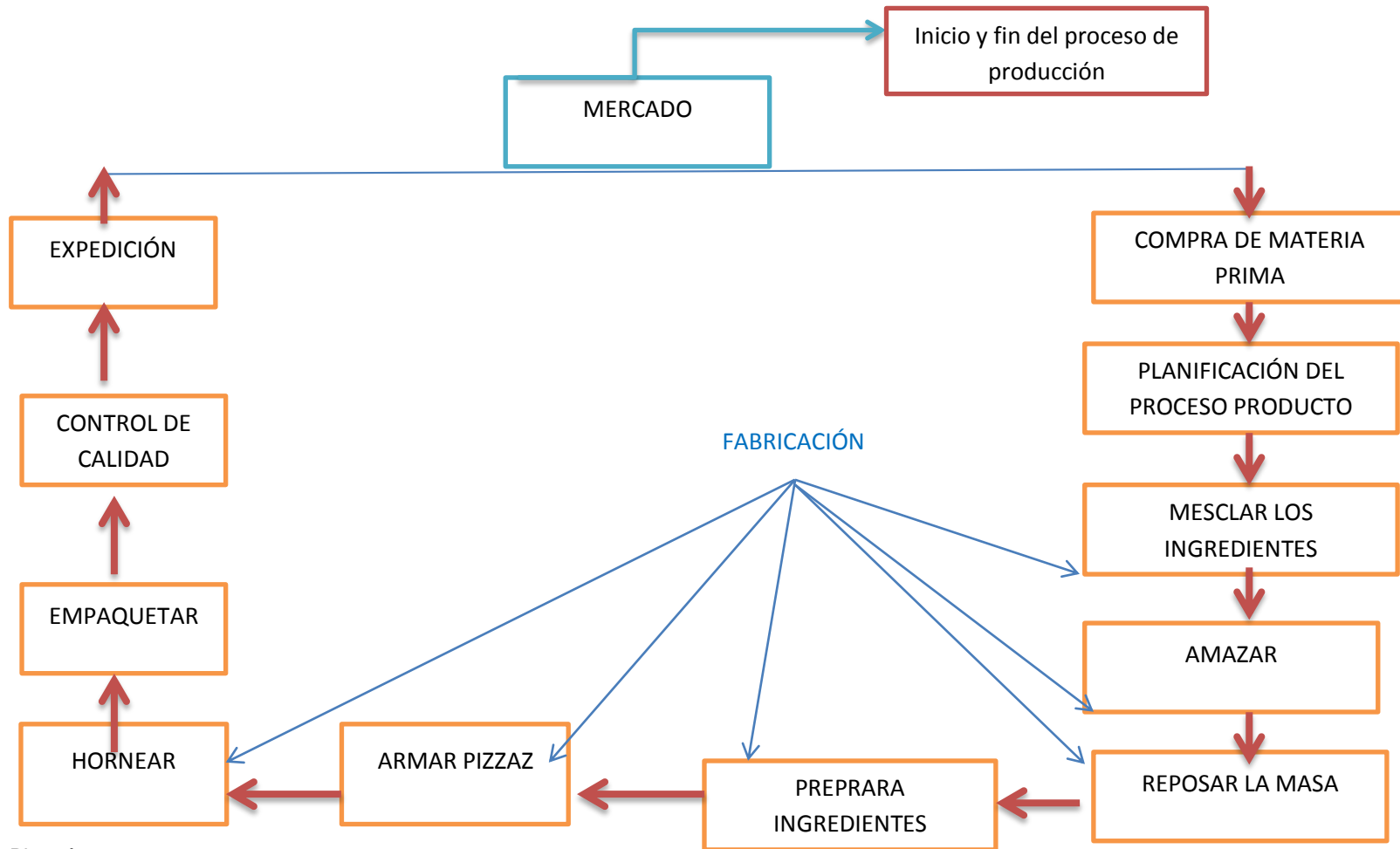
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: La Autora

### ***CICLO PRODUCTIVO***

Torrents (2010) expresa que “Un ciclo productivo es una sucesión de tareas predefinidas que se repiten en forma cíclica en el tiempo, mediante las cuales un producto semielaborado es transformado en otro con una mayor funcionalidad (valor)” (pág.51)

### 2.4.2. Ciclo de producción

Figura 2: Ciclo Productivo De Roma Pizzería



Fuente: Roma Pizzería

Elaborado por: La Autora



### 2.4.3. Indicadores de producción

WorkMeter (2012) explica que los indicadores de productividad son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

#### Índice de Productividad

El índice de productividad es un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para contadores, los cuales tienen la consigna en aras de aumentar la productividad de:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado (Costos)}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{573.855,11}{378.000,00}$$

$$\text{Índice de productividad} = 1,52$$

**Interpretación:** Con la aplicación de este indicador se obtuvo como resultado el 1.52 lo quiere decir que por cada dólar 0.52 ctvs. cubre los costos o recursos utilizado en la producción.

#### ***Índice de Productividad de Mano de Obra***

La productividad de la mano de obra da cuenta de la eficiencia de este factor humano dentro del proceso de producción, Una baja eficiencia no solo significaría que los trabajadores no sean eficientes en su trabajo o que la plantilla de ellos es muy alta, pudiera ser también que no cuentan con el equipo necesario con el material en el tiempo oportuno para trabajar, o bien que las decisiones administrativas y desorganizaciones le obstaculizan su trabajo.

$$\text{Índice de productividad de Mano de Obra} = \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora de mano de obra} * \text{\#de horas empleadas}}$$

$$\text{Índice de productividad de Mano de Obra} = \frac{8 * 24.400}{9.412 * 8 \text{ (horas diarias)} * 365}$$

$$\text{Índice de Productividad de Mano de Obra} = \frac{195.200,00}{27.483,04}$$

Índice de Productividad de Mano de Obra = 7.10

**Interpretación:** Mediante la aplicación de este indicador se obtuvo que el índice de productividad de Mano de Obras, es de 7.10 lo que significa que los \$ 7 dólares obtenidos por la venta de producción los 0.10 ctv., son los que cubre los costos de la mano de obra

### ***Índice de Productividad de Materia Prima***

La productividad de materia prima es un factor importante, los precio de las materias primas están sujetos a fluctuación.

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}}$$

$$\text{Índice de Producción de Materia Prima} = \frac{8 * 24.400}{20.559,68}$$

$$\text{Índice de Producción de Materia Prima} = \frac{195.200,00}{20.559,68}$$

Índice de Producción de Materia Prima = 9.49

**Interpretación:** Este indicador de producción de materia prima se obtuvo como resultado el valor de 9.49, es decir que por los 9 dólares ganados los 0.49 representa la producción de la materia prima

***Índice de Producción Total***

$$\text{Índice de Producción Total} = \frac{\text{Precio Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo MOD} + \text{Costo Total MP} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$

$$\text{Índice de Producción Total} = \frac{8.00 * 24.400}{27.105,60 + 20.559,60 + 864.36 + 86.156,06}$$

$$\text{Índice de Producción Total} = \frac{195.200,00}{134.685,62}$$

Índice de Producción Total = 1.45

**Interpretación:** Mediante la aplicación de este indicador se obtuvo como resultado el valor de 1.45 es decir, que el índice de producción es decir que por cada dólar ganado el 0.45 cubre los costos totales de producción.

### **CAPITULO III**

**Propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa Roma Pizzería**

### **3.1 Análisis de rentabilidad de los productos**

Luego de realizada la investigación en ROMA PIZZERIA se puede mencionar que los productos que elaboran en esta empresa de producción tienen una excelente acogida por parte del consumidor, siendo esta empresa una de las más reconocidas y destacadas en cuanto al tipo de mercado de PIZZAS en nuestro medio.

Sus productos representan una buena utilidad operacional ya que todos tienen un gran volumen de ventas; así como se detalla en el siguiente cuadro.

En el siguiente Tabla N° 14 se especifica la rentabilidad de cada una las pizzas, las cuales están representadas con la P1, que significa Pizza1, P2 significa Pizza 2, y así sucesivamente hasta llegar a la P10 (pizza 10).

**Tabla N° 14: Análisis de la rentabilidad de los productos**

| <b>CUADRO DE ANALISIS DE RENTABILIDAD DE PRODUCTOS ROMA PIZZERIA</b> |          |        |          |        |          |        |          |        |           |        |           |        |          |        |          |        |          |        |          |        |           |        |
|--|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|-----------|--------|
|  | P1       | %      | P2       | %      | P3       | %      | P4       | %      | P5        | %      | P6        | %      | P7       | %      | P8       | %      | P9       | %      | P10      | %      | TOTAL     | %      |
| <b>VENTAS</b>  | 66923,44 | 100%   | 76372,65 | 100%   | 62828,58 | 100%   | 61708,37 | 100%   | 66103,735 | 100%   | 66242,245 | 100%   | 28320,98 | 100%   | 25816,10 | 100%   | 55652,94 | 100%   | 63886,08 | 100%   | 573855,11 | 100%   |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>  | 6028,05  | 9,01%  | 5519,734 | 7,23%  | 6319,324 | 10,06% | 4537,424 | 7,35%  | 4684,934  | 7,09%  | 6414,394  | 9,68%  | 3988,574 | 14,08% | 1277,32  | 4,95%  | 1278,50  | 2,30%  | 7616,94  | 11,92% | 47665,20  | 8,31%  |
| <b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>   | 60895,39 | 90,99% | 70852,92 | 92,77% | 56509,26 | 89,94% | 57170,95 | 92,65% | 61418,801 | 92,91% | 59827,851 | 90,32% | 24332,40 | 85,92% | 24538,78 | 95,05% | 54374,44 | 97,70% | 56269,14 | 88,08% | 526189,91 | 91,69% |
| <b>PARTICIPACION</b>   | 12%      |        | 13%      |        | 11%      |        | 11%      |        | 12%       |        | 12%       |        | 5%       |        | 4%       |        | 10%      |        | 11%      |        | 100%      |        |
|  | *        |        | *        |        | *        |        | *        |        | *         |        | *         |        | *        |        | *        |        | *        |        | *        |        | *         |        |
| <b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>  | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 8702,04   |        | 8702,04   |        | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 8702,04  |        | 87020,42  | 15,16% |
|  | =        |        | =        |        | =        |        | =        |        | =         |        | =         |        | =        |        | =        |        | =        |        | =        |        | =         |        |
| <b>COSTOS TOTALES ASIGNADOS</b>                                      | 1014,84  |        | 1158,13  |        | 952,74   |        | 935,76   |        | 1002,41   |        | 1004,51   |        | 429,46   |        | 391,48   |        | 843,93   |        | 968,78   |        | 8702,04   | 1,52%  |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** La Autora

En el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**En la Pizza 1.-** Su ingreso es de \$ 66.923,44 y un valor de \$ 6028,05 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 60.895,39 lo que quiere decir que aporta con un 12% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 1014,84 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 1 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de 59.880,55

**Pizza 2.-** Aporta un ingreso del 76.372,65 y un valor de \$ 5.519,734 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 70.852,92 lo que quiere decir que aporta con un 13% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 1.158,13 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 2 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de \$69.694,79

**Pizza 3.-** los ingresos en ventas es de \$ 62.828,58 y un valor de \$ 6.319,324 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 56.509,26 lo que quiere decir que aporta con un 11% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 952,74 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 3 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de \$55.556,51.

**Pizza 4.-** Los ingresos en ventas es de \$ 61.708,37 y un valor de \$ 4.537,424 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 57.170,95 lo que quiere decir que aporta con un 11% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 935,76 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 4 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de \$56.235,19.

**Pizza 5.-** Los ingresos en ventas es de \$ 66.103,735 y un valor de \$ 4.684,934 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 61.418,801 lo que quiere decir que aporta con un 12% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 1002,41 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 5 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de \$60.416,39.

**Pizza 6.-** Los ingresos en ventas es de \$ 66.242,25 y un valor de \$ 6.414,394 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 59.827,85 lo que quiere decir que aporta con un 12% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 1.004,51 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 6 se resta de la contribución marginal los costos totales, y se obtiene la cantidad de \$58.823,34.

**Pizza 7.-** Los ingresos en ventas es de \$ 28.320,98 y un valor de \$ 3.988,574 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 24.332,40 lo que quiere decir que aporta con un 5% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 429,46 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 7 se resta de los costos totales de la contribución marginal , y se obtiene la cantidad de \$23.902,94.

**Pizza 8.-** Los ingresos en ventas es de \$ 25.816,10 y un valor de \$ 1.277,32 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 24.538,78 lo que quiere decir que aporta con un 4% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 391,48 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 8 se resta de los costos totales de la contribución marginal , y se obtiene la cantidad de \$24.147,30.

**Pizza 9.-** Los ingresos en ventas es de \$ 55.652,94 y un valor de \$ 1.278,50 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 5.4374,44 lo que quiere decir que aporta con un 10% en las



ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 843,93 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 9 se resta de los costos totales de la contribución marginal , y se obtiene la cantidad de \$53.530,51.

**Pizza 10.-** Los ingresos en ventas es de \$ 63.886,08, y un valor de \$ 7.616,94 de costos variables los cuales restando los ingresos menos los costos variables da como resultado una contribución marginal del 56.269,14 lo que quiere decir que aporta con un 11% en las ventas; en cuanto a los costos fijos como su palabra lo dice son fijos se mantienen independientemente del nivel de producción, dicho valor es de 8.702,04; para determinar los costos totales asignados se multiplica la contribución marginal por los costos fijos dando un valor de 968,78 y finalmente para obtener la utilidad Operacional de la pizza 10 se resta de los costos totales de la contribución marginal , y se obtiene la cantidad de \$55.300,36.

Mediante el análisis efectuado de rentabilidad de cada uno de productos que realiza la empresa Roma Pizzería, se determinó que la Pizza número 2 es la que mayor aporta en consideración con los demás pizzas representado el 13% de participación en las ventas, mientras tano que la pizza numero 7 aporta con un 3% y la pizza 8 con 4% es decir son los productos con rentabilidad más baja; con este resultado obtenido es importante tomar en consideración las causas de su baja rentabilidad y efectuar acciones correctivas, como mejorar su calidad y presentación para que alcance el mismo número de aportación de las ventas que las demás Pizzas.

**Propuesta N°1.-** Mediante los resultado obtenidos, donde demuestra que la Pizza número 2 con el 13% es la que mayor rentabilidad tiene, en comparación con las pizzas 7 (3%) y 8 (4%) en donde se le propone a la empresa que elimine estas dos Pizzas para que aumente la producción de la pizza 2 para así tener mayor rentabilidad para el negocio.

**Propuesta N°2.-** Se le propone que efectué un estudio de las 2 Pizzas, para que mejore la calidad de los productos o le aumente un ingrediente para que de esta manera suba la rentabilidad de estos productos.

**Propuesta N°3.-** Se le plantea a la empresa Roma Pizzería que debería eliminar la pizza 7 ya que representa el porcentaje más baja de rentabilidad y de esta manera los gastos incurridos en esta pizza deberían invertirse el pizza 8n para que aumente su rentabilidad

### 3.2. Análisis de la relación del Costos-Volumen-Utilidad

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

La relación costo–volumen-utilidad se analiza teniendo en cuenta el comportamiento de los costos fijos y costos variables en el volumen de producción de la Empresa Roma Pizzería, presentándose una serie infinita de combinaciones en esta relación; en este conjunto infinito de posibilidades se encuentra el Punto de equilibrio que representa el punto donde los ingresos totales son iguales a los egresos totales.

En la relación costo-volumen-utilidad se establece el volumen necesario para alcanzar los ingresos que admitan cubrir los egresos del periodo analizado, es decir que no genere pérdidas ni ganancias para la empresa Roma Pizzería.

Para obtener el punto de equilibrio para la Empresa Roma Pizzería se utilizara los siguientes métodos:

**Método margen de contribución.-** Mediante este método se obtiene el margen de contribución, es decir que el margen de contribución es igual a los ingresos menos los costos que varían de acuerdo a la producción, el cual aplicado de la a siguiente manera:

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| Margen de Contribución        | = | Ventas - Costos variables                  |
| Margen de Contribución        | = | 573.855,11                      -47.665,20 |
| <b>Margen de Contribución</b> | = | <b>526.189,91</b>                          |

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Punto de Equilibrio | = | $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de contribución}}$ |
| Punto de Equilibrio | = | $\frac{47.665,20}{526.189,91}$                              |
| Punto de Equilibrio | = | <b>0,091</b>  |

Lo que quiere decir que la Empresa Roma pizzería en consideración al margen contribución el punto de equilibrio es de 0.091, es decir que los costos fijos son menores en consideración al margen contribución lo cual es beneficiosos para la empresa porque el margen de contribución permite cubrir los costos fijos.

**Método gráfico.-** Mediante este método permite demostrar gráficamente la relación existente entre el volumen de ventas, costos fijos y variables para lo cual los costos ya fueron previamente analizados de la Roma Pizzería., en el cual se utiliza un plano cartesiano donde en el eje de la Y representa el volumen de producción y de las X los valores cubiertos y ganados.

▪ **En Función de las Ventas**

Formula:

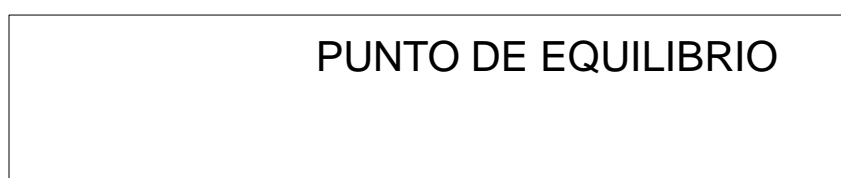
|  |
|--|
| $PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ingresos Totales}}}$ |
|--|

$$PE = \frac{87.020,42}{1 - \frac{47.665,20}{573.855,11}}$$

$$PE = \frac{87.020,42}{1 - 0.083061384}$$

$$PE = \frac{87.020,42}{0.916938615}$$

**Grafico N°4:** Punto De Equilibrio de Roma Pizzería



VT = 573.855,11

PE = 94.903,21

CT = 134.685,62

CF = 87.020,42

CV = 47.665,20

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** La Autora

Mediante este gráfico se puede interpretar que la empresa Roma Pizzería alcanza su punto de equilibrio en el momento que alcanza el volumen de ventas de \$ 94.903,21; es el punto donde se cubren los ingresos los costos es decir no se obtienen ni ganancia ni pérdida.

### 3.3. Fijación de precios

Una vez conocidos las funciones de la demanda de los clientes, de los costos y de los precios de los competidores, la empresa ya está en condiciones de fijar el precio. Las empresas deben seleccionar un sistema de precios a continuación se explica seis métodos de fijación de precios definidos por Kotler & Keller (2009):

- **Fijación de precios mediante márgenes.-** El método más sencillo de fijación de precios consiste en agregar un margen estándar al costo de producto.
- **Fijación de precios basadas en el valor percibido:-** Cada vez más empresas fijan sus precios en función del valor percibido por los consumidores. Así las empresas deben entregar el valor que prometen su propuesta y los consumidores deben percibir ese mismo valor. Las empresas utilizan otros elementos de la mezcla de marketing como la publicidad y la fuerza de ventas, para comunicar y fortalecer en la mente de los consumidores el valor percibido por estos.
- **Fijación de precios basada en el valor.-** muchas empresas han adoptado la técnica de fijación de precios basados en valor que consiste en conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad. La fijación de precios basada en el valor no consiste simplemente en fijar precios bajos, sino en rediseñar las operaciones de la empresa para convertirlas en fabricantes de costos bajos son sacrificar la calidad y reducir los precios lo suficiente como para atraer a gran número de consumidores sensible al valor.
- **Fijación de precios basada en la competencia.-** consiste en que las empresas establecen sus precios en gran medida en función de la competencia. Esto significa que la empresa podría fijar un precio similar mayor o menor que el de sus competidores. Esta estrategia goza de bastante aceptación. Cuando los costos son difíciles de medir o la respuesta de los competidores es incierta, las empresas recurren a este método porque refleja la sabiduría colectiva del sector.
- **Fijación de precios mediante subastas.-** Se utiliza cada vez más especialmente al auge de Internet. Una de las razones por las que recurre a la subastas es para deshacerse del excedente de inventarios o bienes usados. (Kotler & Keller, 2009, págs. 444-448)

Para establecer la fijación de precios de los productos de Roma Pizzería, lo realizara de la siguiente manera como lo demuestra la Tabla N°:

**Tabla N° 15: Fijación de Precios**

**PIZZERÍA ROMA**  
**PRECIOS VENTA AL PÚBLICO**

| <b>PIZZAS</b>   |                     |               |
|-----------------|---------------------|---------------|
| <b>PRODUCTO</b> | <b>PRESENTACION</b> | <b>P.V.P.</b> |
| PIZZA 1         | 1 porción           | 7,00          |
| PIZZA 2         | 1 porción           | 7,50          |
| PIZZA 3         | 1 porción           | 7,50          |
| PIZZA 4         | 1 porción           | 8,90          |
| PIZZA 5         | 1 porción           | 6,80          |
| PIZZA 6         | 1 porción           | 7,60          |
| PIZZA 7         | 1 porción           | 6,50          |
| PIZZA 7         | uno                 | 8,00          |
| PIZZA 9         | Uno                 | 9.50          |
| PIZZA 10        | Uno                 | 8.90          |

**Fuente:** Roma Pizzería

**Elaborado por:** La Autora

Como se puede apreciar en la tabla N15, los precios están establecidos para el público de acuerdo a cada pizza, pero como la empresa Roma Pizzería no lleva una adecuada contabilidad de costos, estos precios están establecidos de acuerdo a la percepción del gerente y en consideración de la competencia.

Para lo cual se ha propuesto que la empresa Roma Pizzería, debe establecer los precios en consideración de los costos incurridos en la elaboración de en cada producto para verificar si el precio está acorde con los gastos que produce dicha elaboración, y de ahí considerar el margen de utilidad para la venta al Público.

Para lo cual se ha establecido un modelo de tabla que continuación se la expone donde específica, los costos totales; es decir los costos fijos y costos variables que se necesitan para la elaboración de dichos productos, y se lo dividirá para el número de unidades a producir por producto de dio valor obtenido, se le añadirá un margen de utilidad; como lo demuestra la tabla N° 16:

**Tabla N° 15: Fijación de Precios**

**EMPRESA ROMA PIZZERÍA**

**FIJACIÓN DE PRECIOS**

| <b>PRODUCTOS</b> | <b>COSTO TOTAL</b> | <b>NUMERO DE UNIDADES</b> | <b>PRECIO</b> | <b>MARGEN UTILIDAD 50%</b> | <b>P.V.P</b> |
|------------------|--------------------|---------------------------|---------------|----------------------------|--------------|
| Pizza 1          | 14.730,09          | 2.440                     | 6,04          | 3,01846107                 | 9,06         |
| Pizza 2          | 14.221,77          | 2.440                     | 5,83          | 2,91429795                 | 8,74         |
| Pizza 3          | 15.021,36          | 2.400                     | 6,26          | 3,12945083                 | 9,39         |
| Pizza 4          | 13.239,46          | 2.440                     | 5,43          | 2,71300492                 | 8,14         |
| Pizza 5          | 13.386,97          | 2.440                     | 5,49          | 2,74323238                 | 8,23         |
| Pizza 6          | 15.116,43          | 2.440                     | 6,20          | 3,09762992                 | 9,29         |
| Pizza 7          | 12.690,61          | 2.400                     | 5,29          | 2,64387792                 | 7,93         |
| Pizza 8          | 9.979,36           | 2.400                     | 4,16          | 2,07903333                 | 6,24         |
| Pizza 9          | 9.980,54           | 2.440                     | 4,09          | 2,04519262                 | 6,14         |
| Pizza 10         | 16.318,98          | 2.440                     | 6,69          | 3,34405328                 | 10,03        |

**Fuente:** Roma Pizzería

**Elaborado por:** La Autora

**3.4. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE UTILIDADES**

Para determinar la utilidad de ganancias de cada producto hay que considerar todos los costos incurridos para la transformación de la materia prima a producto terminado y dividirlos para el número de producto elaborados y a este valor agregarle el margen de utilidad en este caso sería del 50% por lo cual este margen de utilidad será la ganancias de cada producto elaborado por la empresa Roma Pizzería, como lo demuestra la siguiente tabla:

**Tabla N° 177: Análisis de Utilidades**

**ROMA PIZZERIA**

### **FIJACIÓN DE PRECIOS SEGÚN EL MARGEN DE UTILIDA**

| PRODUCTOS | COSTOS VARIABLES | COSTOS FIJOS | COSTO TOTAL | NUMERO DE UNIDADES | PRECIO | MARGEN DE UTILIDAD | MARGEN UTILIDAD 50% | P.V.P | INGRESOS  |
|-----------|------------------|--------------|-------------|--------------------|--------|--------------------|---------------------|-------|-----------|
| Pizza 1   | 6.028,05         | 8.702,04     | 14.730,09   | 2.440              | 6,04   | 50%                | 3,02                | 9,06  | 22.095,14 |
| Pizza 2   | 5.519,73         | 8.702,04     | 14.221,77   | 2.440              | 5,83   | 50%                | 2,91                | 8,74  | 21.332,66 |
| Pizza 3   | 6.319,32         | 8.702,04     | 15.021,36   | 2.440              | 6,16   | 50%                | 3,08                | 9,23  | 22.532,05 |
| Pizza 4   | 4.537,42         | 8.702,04     | 13.239,46   | 2.440              | 5,43   | 50%                | 2,71                | 8,14  | 19.859,20 |
| Pizza 5   | 4.684,93         | 8.702,04     | 13.386,97   | 2.440              | 5,49   | 50%                | 2,74                | 8,23  | 20.080,46 |
| Pizza 6   | 6.414,39         | 8.702,04     | 15.116,43   | 2.440              | 6,20   | 50%                | 3,10                | 9,29  | 22.674,65 |
| Pizza 7   | 3.988,57         | 8.702,04     | 12.690,61   | 2.440              | 5,20   | 50%                | 2,60                | 7,80  | 19.035,92 |
| Pizza 8   | 1.277,32         | 8.702,04     | 9.979,36    | 2.440              | 4,09   | 50%                | 2,04                | 6,13  | 14.969,04 |
| Pizza 9   | 1.278,50         | 8.702,04     | 9.980,54    | 2.440              | 4,09   | 50%                | 2,05                | 6,14  | 14.970,81 |
| Pizza 10  | 7.616,94         | 8.702,04     | 16.318,98   | 2.440              | 6,69   | 50%                | 3,34                | 10,03 | 24.478,47 |

**Fuente:** Roma Pizzería

**Elaborado por:** La Autora

Mediante esta tabla se puede conocer la utilidad de ganancia que se obtienen por cada producto, ya que este caso como la empresa realiza varios productos es decir Pizzas; se debe analizar los costos invertidos por cada producto y de esta manera conocer la ganancia real.

Se puede apreciar se ha establecido un margen de utilidad del 50% es decir qué; en la pizza 1 a los \$6.04, resultado que se obtuvo de los costos totales divididos para las unidades producidas se le aumenta el 3.02 (50%), este valor es el margen de utilidad es decir de ganancia que se obtiene de este producto.

Además como se puede apreciar en todos los productos si compensan la inversión por cada producto es decir por ejemplo en la Pizza 1, para la elaboración de esta pizza se invirtió un total de \$14.730,99, se obtuvo como ingreso por venta en este producto de 22.095,14, al cual le restamos el costo invertido y nos da como resultado de ganancia la cantidad de \$7.365,05.

Es necesario efectuar este análisis para determinar si todos los productos que se están elaborando, permiten obtener una utilidad favorable para la empresa Roma Pizzería.

### **CONCLUSIONES**

Una vez culminado el presente trabajo investigativo, se considera pertinente emitir las siguientes conclusiones.



- La empresa Roma Pizzería no cuenta con herramientas administrativas financieras por lo cual no se puede determinar la rentabilidad de los productos, los costos, volumen utilidad.
- La entidad no realiza el análisis de rentabilidad de cada uno de los productos que elabora, impidiéndole conocer el porcentaje de participación que tienen en las ventas realizadas por estos productos.
- La Empresa Roma Pizzería no efectúa un análisis en relación a costos –volumen-utilidad, lo que impide conocer a la entidad los cambios que ocasionaría en los cambios de nivel de producción.
- No se establece una política para determinar la fijación de precios, no se conoce el método aplicado.
- La entidad no determina ni analiza las utilidades percibidas por las ventas operacionales, impidiendo conocer ganancias percibidas por cada producto elaborado.
- Mediante el análisis de rentabilidad de productos se obtuvo como resultado que la Pizza 7 con el 3% y 8 con el 4%, son los productos que poseen un margen de contribución en las ventas más bajas en consideración a los demás productos.
- La empresa obtuvo ganancias favorables ya que esto depende al volumen de producción ya que al ser menor el volumen de producción disminuyen los ingresos para la empresa.
- Mediante el cuadro de análisis de rentabilidad de productos se puede conocer en valores reales la rentabilidad de la empresa ya que en ella se analiza producto por producto permitiendo conocer las aportaciones de estos productos en la rentabilidad de la Empresa Roma Pizzería.

## **RECOMENDACIONES**

En base a los datos obtenidos durante el proceso de investigación, se formula las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa Roma Pizzería aplicar las herramientas de administración –financiera, porque de esta manera determinara la rentabilidad de cada uno de los productos elaborados por la entidad.
- Efectuar constantemente el análisis de rentabilidad de los productos elaborados, para tener conocimiento de los costos variables y fijos incurridos en su producción y el porcentaje de aportación en sus ventas, con el objetivo de determinar si se elimina o se continúa con la elaboración de los productos o se incorpora un nuevo producto debido a la acogida.
- Se recomienda establecer constantemente el análisis de los costos-volumen-utilidad, determinando los ingresos, costos, utilidad operativa, para establecer el punto de equilibrio de la empresa al conocer las cantidad de productos que se deben vender para alcanzar la estabilidad es decir no obtener ni ganancia ni pérdida.
- Efectuar un análisis de la fijación de precios en consideración a los costos totales incurridos en el proceso de producción del producto, y añadirle un margen de utilidad.
- Se recomienda analizar constantemente la utilidad percibida por cada producto para establecer que ganancias obtienen por cada producto elaborado por Roma Pizzería
- El control contable de la empresa mejoraría significativamente con la aplicación de un Sistema de Costos por Órdenes de Producción.
- Tener presente la información detallada en las hojas de costos, ya que en este instrumento se resumen los costos y gastos reales de los tres elementos del costo.
- Utilizar las tarjetas Kardex, para el control y registro del material tanto en las compras como en las órdenes de requisición para la producción y con ello evitar el desperdicio, la sobreestimación y subestimación del material.
- Fijar el costo del producto en función a un estudio contable adecuado, mas no a un conocimiento empírico del mismo.
- Ejecutar el Sistema de Costos por Ordenes de Producción ya que es una alternativa viable para la implementación de un sistema de costos en este tipo de empresas
- Siendo las herramientas administrativas y financieras la mejor herramienta de control de producción y precios de una empresa, se recomienda realizarla con la finalidad de optimizar el servicio del departamento de producción de ROMA PIZZERIA.
- ROMA PIZZERIA debe realizar la planificación y cumplimiento total para lograr la confiabilidad en los resultados de la producción.
- Se recomienda cumplir el plan de seguimiento de las recomendaciones para que el departamento de producción cumpla su objetivo en la correcta utilización de sus recursos, logrando la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

- Capacitar a los empleados en la rama de la producción por procesos para enfrentar las nuevas exigencias del mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Abraham, & Goldratt (1986) *Organizaciones Comprometidas Al Desarrollo Que Faltaba Para Mejorar Continua La Educación*. Madrid España
- Aguilera, C. I. (2000) *Un Enfoque Gerencial De La Teoría De Las Restricciones*.
- Álvarez P. (s.f) *Introducción a la Teoría de las restricciones (TOC)*.
- B, Á. L. A. (2001) *Calidad Total*. Panorama Editorial. Pág. 11.
- Berrio, G. D. (2008) Universidad del Norte. *Costos para gerencias organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Pág., 7.
- Barbosa, E. F. (2006). *Proyectos Educativos y Sociales*. Madrid: Narcea .
- Barbosa, E. F. (2013). *Proyectos Educativos y Sociales: Planificación, gestión, ...* - . Madrid: Narcea.
- Chanderzon, G. (1998) *Hacia la calidad total Ediciones Granica S.A.*
- Company, Pascual Ramón, Fonollosa Joan (1989) *Nuevas técnicas de gestión de stocks MRP y JIT Edicions Marcombo*.
- Correa, S. J. H. (2013) *Contabilidad Administrativa para la toam de decisiones*
- Deitmer, & W, Goldratts *Theory COnstraint. A systems Approach to continuos improvement. AS QC QUality Press, Milwarkke*
- Dermer, J, *Management Planning and Control Systems*, Irwin, Homewood, Illinois, 1977, p. 11.
- Edward J. (2003) Editorial Norma *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor efectividad*
- Gabriel Reyes Sahagungrs48[arroba]hotmail.com
- García, M. M. *Colegio de contadores Público de México*
- Goldrant Eliyahu M y Cox Fell. Op Cit pag 119
- GOLDRATT Eliyahu M., *“Teoría de la Restricciones: Capítulo III”*, Goldratt Consulting, 2006, p. 70- 72
- Guajardo G. E. (2008) *Administración De La Calidad Total Editorial Pax México* pág 18.[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura\\_de\\_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf)

- Horngren, T. C., Foster, G., & Datar, M. S. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección del Marketing*. Pearson Educación.
- Instituto, A. & Goldrat, E. Goldrat, 1986 *Una organización comprometida al desarrollo del elemento que faltaba para la mejora continua: la educación*.
- James, C. V. H., John M. W. (2002) *Fundamentos de la Administración financiera*. Edición Pearson Educación. Pág. 277
- Jiménez, B,& F. J. (2010) *Costos Industriales* .Editorial Tecnológica de CR
- Lefcovich, M. (2015) *Sistemas de producción Justo a Tiempo JIT*  
[http://www.degerencia.com/articulo/sistema\\_de\\_produccion\\_justo\\_a\\_tiempo\\_jit](http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit)
- Lefcovich. M. *Sistema de producción Justo a Tiempo s/f*
- Luderid M. Olle Monserrat (1989) *Como crear su propia empresa*. Marcombo
- Newman H., & William, *Constructive Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1976, p. 53.
- Marmioli, G. H. (s.f.). *Estructura Organizacional* .
- Ordoñez, R. U. (2007). *Dirección empresarial asistida*. Madrid: Vision net.
- ORTIZ, H. *Análisis Financiero y aplicado*. Doceava edición. Bogotá-Colombia, 2004.Págs. 218,219
- Pratt, B. A. (2005) *Métodos Estadísticos Control Y Mejora De La Calidad*. Universidad politécnica de Latacunga
- Rojas, C. V. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*.
- Rojas, M. R. (2007). *Sistema de Csotos un Proceso para su implementación*. Colombia: Universidad de Colombia.
- Serrano, K. M. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez, C. & Jaime H.. 2013. *Contabilidad Administrativa para la toma de decisiones*  
<http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>
- Torrents, A. S. (2010). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Diaz de Santos.

Sánchez, C.& Jaime H. 2013. *Contabilidad Administrativa para la toma de decisiones*  
<http://contativa.blogspot.com/2013/01/la-contabilidad-administrativa-y-la.html>

Sipper, D; Bulfinch, & Robert L. Jr., "*Planeación y Control de la Producción*", Editorial McGraw Hill, México DF, p.595-597

Umble, M. & Srikanth, M., "*Manufactura Sincrónica*", Primera Edición, Editorial Continental S.A., México 1995, p. 76-81

WorkMeter. (2012). Optimiza la eficiencia de tu empresa.

## **ANEXO**

**ROMA PIZZERÍA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
*Del 01 Enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013*

**INGRESOS**

**INGRESOS OPERACIONALES**

|                           |             |                   |
|---------------------------|-------------|-------------------|
| VENTAS                    | 573.855,11  |                   |
| COSTO DE PRODUCTO VENDIDO | -378.000,00 |                   |
| GANACIA BRUTA EN VENTAS   |             | 195.855,11        |
| <b>OTROS INGRESOS</b>     |             |                   |
| Otros Ingresos            |             | <u>22.425,95</u>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>     |             | <b>218.281,06</b> |

**GASTOS**

**GASTOS OPERACIONALES**

|  |           |                   |
|--|-----------|-------------------|
| Sueldos y Salarios                     | 82.271,73 |                   |
| Honorarios profesionales               | 285,71    |                   |
| Décimo Tercer sueldo                   | 7.104,20  |                   |
| Décimo Cuarto sueldo                   | 6.368,83  |                   |
| Vacaciones no gozadas                  | 966,95    |                   |
| Bonificación por años de servicio      | 146,02    |                   |
| Aporte al IESS                         | 10.912,42 |                   |
| IECE Y CECAP                           | 978,38    |                   |
| Fondos de Reserva                      | 3.147,68  |                   |
| Depreciacion de Vehiculo               | 529,92    |                   |
| Depreciacion de Muebles                | 449,91    |                   |
| Depreciacion de Inmueble               | 2.250,00  |                   |
| Depreciacion de maquinaria             | 974,88    |                   |
| Depreciacion de Equipos de computacion | 834,90    |                   |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>      |           | <b>117.221,53</b> |

**GASTOS DE VENTAS**

|                               |          |                  |
|-------------------------------|----------|------------------|
| Reparación y mant. maquinaria | 1.159,74 |                  |
| Repuestos y Accesorios        | 802,57   |                  |
| Combustibles                  | 3.115,35 |                  |
| Lubricantes                   | 467,81   |                  |
| Suministros de Oficina        | 1.061,88 |                  |
| Materiales de Aseo            | 933,48   |                  |
| Materiales de Construcción    | 2.492,26 |                  |
| Materiales Eléctricos         | 1.400,18 |                  |
| Ferretería                    | 301,00   |                  |
| Agua                          | 159,00   |                  |
| Luz                           | 144,00   |                  |
| Telefonía fija                | 118,50   |                  |
| Camara de Turismo             | 168,00   |                  |
| Comisiones Bancarias          | 2.483,17 |                  |
| Transporte de carga           | 742,00   |                  |
| Promoción y Publicidad        | 3.250,40 |                  |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b> |          | <b>18.799,34</b> |

**TOTAL GASTOS**

|                                       |  |                         |
|---------------------------------------|--|-------------------------|
| <b>TOTAL GASTOS</b>                   |  | <b>136.020,87</b>       |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                |  | 82.260,19               |
| 15% IMPUESTOS A LOS TRABAJADORES      |  | 12.339,03               |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA |  | 69.921,16               |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA               |  | 15.382,66               |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>    |  | <b><u>54.538,51</u></b> |

Lic. Nancy Carpio Toledo  
CONTADORA Reg.Prof.11-0774

Sr. Luis Cuenca Nagua  
GERENTE PROPIETARIO

**Cuenca Nagua Luis Antonio**  
**ROMA PIZZERIA**  
**BALANCE GENERAL**

*Del 01 de Enero de 2013 al 31 de Diciembre 2013*

|             |  |            |                          |
|-------------|--|------------|--------------------------|
| <b>1.</b>   | <b>ACTIVOS</b>                         |            |                          |
| <b>1.1.</b> | <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                |            |                          |
| 1.1.01      | Bancos                                 | 158.095,00 |                          |
| 1.1.01.01   | Caja General                           | 52.719,53  |                          |
| 1.1.10      | Iva en Compras                         | 636,46     |                          |
| 1.1.11.70   | SRF IVA 70%                            | 373,07     |                          |
| 1.1.13.1    | SRF Renta 1%                           | 1.074,27   |                          |
| 1.1.13.2    | SRF Renta 2%                           | 10,27      |                          |
| 1.1.3.01.   | Inventario de Materia Prima            | 2.145,19   |                          |
| 1.1.3.02    | Inventario de Producto Terminado       | 8.684,64   |                          |
| 1.1.3.03    | Inventario de Suministros y Materiales | 928,83     |                          |
|             | <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>          |            | <b>224.667,26</b>        |
| <b>1.2.</b> | <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>             |            |                          |
| 1.2.01.02   | Inmuebles                              | 45.000,00  |                          |
| 1.2.01.98,0 | Depreciacion Acumulada de Inmueble     | (4.312,50) |                          |
| 1.2.01.07   | Maquinaria                             | 9.748,81   |                          |
| 1.2.01.98,0 | Depreciacion Acumulada de maquinaria   | (1.868,63) |                          |
| 1.2.01.09   | Muebles                                | 4.908,10   |                          |
| 12,01,98,02 | Depreciacion Acumulada de Muebles      | (899,80)   |                          |
| 1.2.01.10   | Equipo de Computación y Software       | 2.760,00   |                          |
| 12,01,98,03 | Depreciacion Acumulada de Equipo de Co | (1.684,86) |                          |
| 1.2.01.11   | Vehículos                              | 20.758,34  |                          |
| 12,01,98,04 | Depreciacion Acumulada de Vehículo     | (1.059,90) |                          |
|             | <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>       |            | <b>73.349,56</b>         |
|             | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   |            | <b><u>298.016,82</u></b> |
| <b>2.</b>   | <b>PASIVO</b>                          |            |                          |
| <b>2.1.</b> | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                |            |                          |
| 2.1.01      | Proveedores Locales                    | 6.500,00   |                          |
| 2.1.06      | IVA en Ventas                          | 3.217,02   |                          |
| 2.1.07.70   | RFIR IVA 70%                           | 10,98      |                          |
|             | RFIR IVA 30%                           | 5,03       |                          |
| 2.1.09.1    | RFIR Renta 1%                          | 175,55     |                          |
|             | RFIR Renta 2%                          | 1,60       |                          |
| 2.1.11.01   | Aporte Patronal IESS x pagar           | 806,11     |                          |
| 2.1.11.02   | Aporte Personal IESS x pagar           | 739,27     |                          |
| 2.1.11.03   | Fondos de Reserva x pagar              | 3.147,98   |                          |
| 2.1.12.01   | Sueldos x pagar                        | 7.229,74   |                          |
|             | <b>TOTAL PASIVOS</b>                   |            | <b>21.833,28</b>         |
| <b>3.</b>   | <b>PATRIMONIO</b>                      |            |                          |
| <b>3.1.</b> | <b>CAPITAL</b>                         |            |                          |
| 3.1.01      | Capital Social                         | 155.345,03 |                          |
| 6.1         | Utilidad del Ejercicio                 | 54.538,51  |                          |
|             | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                |            | <b>209.883,54</b>        |
|             | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>      |            | <b><u>231.716,82</u></b> |

Lic. Nancy Carpio Toledo  
 CONTADORA Reg.Prof.11-0774

Sr. Luis Cuenca Nagua  
 GERENTE PROPIETARIO



**MANO DE OBRA DIRECTA  
ROL DE EMPLEADOS**

| Nro. | APELLIDOS Y NOMBRES           | REMUNERACIÓN           | TOTAL DE INGRESOS      | APORTE PATRONAL 11,15% | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDOS DE RESERVA | TOTAL INGRESOS | EGRESOS               |                     |                 |                 | TOTAL DE EGRESOS     | LIQUIDO A PAGAR        |
|------|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------------------|
|      |                               |                        |                        |                        |                |               |                   |                | APORTE PERSONAL 9,35% | IMPUESTO A LA RENTA | ANTICIPO SUELDO | PRÉSTAMO        |                      |                        |
| 1    | BURNEO ALVARSO JUAN DAVID     | 453,88                 | 453,88                 | 55,15                  | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99         | 42,43778              | 0                   | 0               | 0               | 42,44                | 570,55                 |
| 2    | ROMERO MONTALVAN BRUNO        | 453,88                 | 453,88                 | 55,15                  | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99         | 42,43778              | 0                   | 0               | 0               | 97,58                | 570,55                 |
| 3    | ORDOÑEZ ORDOÑEZ ANGEL MIGUEL  | 453,88                 | 453,88                 | 55,15                  | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99         | 42,43778              | 0                   | 0               | 0               | 97,58                | 570,55                 |
| 4    | LEON GUARNIZO CRISTIAN ANDRES | 434,36                 | 434,36                 | 52,77                  | 36,20          | 28,33         | 36,18             | 587,84         | 40,61266              | 0                   | 0               | 0               | 93,39                | 547,23                 |
|      |                               | <b><u>1.796,00</u></b> | <b><u>1.250,00</u></b> | <b><u>218,21</u></b>   |                |               |                   |                | <b><u>167,926</u></b> | <b><u>0</u></b>     | <b><u>0</u></b> | <b><u>0</u></b> | <b><u>330,99</u></b> | <b><u>2.258,88</u></b> |

| SUELDO DE VENTA<br>ROL DE EMPLEADOS |                     |                 |                   |                           |                |               |                   |                 |                          |                     |                 |             |                  |                 |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|
| Nro.                                | APELLIDOS Y NOMBRES | REMUNERACIÓN    | TOTAL DE INGRESOS | APORTE PATRONAL<br>11,15% | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDOS DE RESERVA | TOTAL INGRESOS  | EGRESOS                  |                     |                 |             | TOTAL DE EGRESOS | LIQUIDO A PAGAR |
|                                     |                     |                 |                   |                           |                |               |                   |                 | APORTE PERSONAL<br>9,35% | IMPUESTO A LA RENTA | ANTICIPO SUELDO | PRÉSTAMO    |                  |                 |
| 1                                   | Amable Japón        | 271,92          | 271,92            | 33,04                     | 22,66          | 28,33         | 22,65             | 378,60          | 25,42452                 | 0                   | 0               | 0           | 25,42            | 353,17          |
| 2                                   | Miguel Alvarez      | 453,88          | 453,88            | 55,15                     | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99          | 42,43778                 | 0                   | 0               | 0           | 97,58            | 570,55          |
| 3                                   | Paul Cuenca         | 453,88          | 453,88            | 55,15                     | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99          | 42,43778                 | 0                   | 0               | 0           | 97,58            | 570,55          |
| 4                                   | NELSON LAPO         | 453,88          | 453,88            | 55,15                     | 37,82          | 28,33         | 37,81             | 612,99          | 42,43778                 | 0                   | 0               | 0           | 97,58            | 570,55          |
|                                     |                     | <b>1.633,56</b> | <b>1.633,56</b>   | <b>198,48</b>             | <b>136,13</b>  | <b>113,32</b> | <b>136,08</b>     | <b>2.217,56</b> | <b>152,74</b>            | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b> | <b>318,18</b>    | <b>2.064,83</b> |

| SUELDO ADMINISTRATIVO<br>ROL DE EMPLEADOS |                     |                 |                   |                           |                |               |                   |                 |                          |                     |                 |             |                  |                 |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|
| Nro.                                      | APELLIDOS Y NOMBRES | REMUNERACIÓN    | TOTAL DE INGRESOS | APORTE PATRONAL<br>11,15% | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDOS DE RESERVA | TOTAL INGRESOS  | EGRESOS                  |                     |                 |             | TOTAL DE EGRESOS | LIQUIDO A PAGAR |
|   |                     |                 |                   |                           |                |               |                   |                 | APORTE PERSONAL<br>9,35% | IMPUESTO A LA RENTA | ANTICIPO SUELDO | PRÉSTAMO    |                  |                 |
| 2   | Dayse Suquilanda    | 664,58          | 664,58            | 80,75                     | 55,38          | 28,33         | 55,36             | 884,40          | 62,13823                 | 0                   | 0               | 0           | 142,88           | 822,26          |
| 3   | Angel Jiménez       | 664,58          | 664,58            | 80,75                     | 55,38          | 28,33         | 55,36             | 884,40          | 62,13823                 | 0                   | 0               | 0           | 142,88           | 822,26          |
| 4   | JHONNY SARANGO      | 645             | 645               | 78,37                     | 53,75          | 28,33         | 53,73             | 859,18          | 60,3075                  | 0                   | 0               | 0           | 138,68           | 798,87          |
| 5   | FELIPE BERRU        | 664,14          | 664,14            | 80,69                     | 55,35          | 29,33         | 55,32             | 884,83          | 62,09709                 | 0                   | 0               | 0           | 142,79           | 822,73          |
|   |                     | <b>2.638,30</b> | <b>2.638,30</b>   | <b>320,55</b>             | <b>219,86</b>  | <b>114,32</b> | <b>219,77</b>     | <b>3.512,80</b> | <b>246,68</b>            | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>     | <b>0,00</b> | <b>567,23</b>    | <b>3.266,12</b> |

