



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción EdiLoja Cía. Ltda., de la ciudad de Loja durante el año 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Viteri Benítez, Diana Nataly

DIRECTOR: Chávez Alvear, Nelson Vicente, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mgs. Nelson Vicente Chávez Alvear

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: *Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción EdiLoja Cía. Ltda., de la ciudad de Loja durante el año 2014*, realizado por la señorita Diana Nataly Viteri Benítez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo del 2015

f)

Nelson Vicente Chávez Alvear

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Diana Nataly Viteri Benítez declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: *Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción EdiLoja Cía. Ltda., de la ciudad de Loja durante el año 2014*, de la Titulación de Contabilidad y Auditoría, siendo el economista Nelson Vicente Chávez Alvear director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autora: Diana Nataly Viteri Benítez

Cédula: 1900482371

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Dios y a la Virgen María, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza, inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mis padres, hermanos y esposo que me apoyaron y alentaron para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mí amado, hijo Joaquín porque eres la razón por el cual me levanto cada día, esforzándome por el presente y el mañana siendo el motor de mi vida.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme.

AGRADECIMIENTO

- Primeramente quiero agradecer a Dios por otorgarme la posibilidad de venir a este mundo.
- De manera especial quiero agradecer al Mgs. Nelson Chàvez Alvear por haber apoyado dirigiendo este trabajo y por su gentileza al ayudarme a conseguir los datos requeridos para la presente investigación.
- A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que el presente trabajo se complete.
- A la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus docentes por todo el apoyo prestado durante mis estudios profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORÍA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	7
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	8
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	9
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	9
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	10
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones...	11
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	12
1.3.1 Sistemas de costeo.....	12
1.3.1.1 Sistema de costeo basado en actividades ABC.....	13
1.3.1.2 Costeo basado en metas.....	15
1.3.2 Modelo costo-volumen-utilidad.....	16
1.3.2.1 Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad.....	17
1.3.3 Punto de equilibrio.....	18
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	19
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	20

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía institucional.....	24
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	24
2.1.2 Misión, visión, objetivos y valores.....	25
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	25
2.2.1 Productos, servicios y mercados.....	26
2.3 Análisis de competitividad.....	27
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	28
2.3.2 Matriz FODA.....	30
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	33
2.4.1 Estructura de costos.....	33
2.4.2 Ciclo de producción.....	35
2.4.3 Indicadores de Producción.....	37

CAPÍTULO III: PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	40
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	45
3.3 Fijación de precios.....	48
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	52
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	63
Anexo 1.....	62
Anexo 2.....	64
Anexo 3.....	65
Anexo 4.....	67
Anexo 5.....	68
Anexo 6.....	70
Anexo 7.....	72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis a la empresa productora EdiLoja Cía. Ltda., durante el año 2014, con el cual se busca, a más de realizar un examen contable de la empresa, otorgar un visión externa del manejo de los costos de la organización, su forma de hacer negocios, su visión estratégica, su nivel de producción y de forma global su manejo contable-financiero. Y se espera que con dichas observaciones se pueda aportar ideas y planteamientos propios que se encaminen a mejorar el manejo contable de la empresa y también se puedan plantear nuevas metas que a la postre ayuden a EdiLoja Cía. Ltda., a posicionarse en el mercado lojano y porque no el todo el sur del país. De igual forma, cabe mencionar, que se ha buscado en la práctica realizar todos los análisis y cálculos, basándose en teorías obtenidas de bases bibliográficas confiables, con lo cual se espera que este trabajo logre un gran aporte en la empresa examinada.

PALABRAS CLAVE:

Contable, Financiera, Producción, Análisis, Costos.

ABSTRACT

This research aims to make an analysis of the production company EdiLoja CIA. Ltda., during the year 2014, which seeks to more than make an accounting review of the company, grant an external view of management the costs of the organization, its way of doing business, its strategic vision, its production level and comprehensively its accounting and financial management. And it is expected that these observations can provide ideas and own approaches that are aimed at improving the accounting management of the company and also may raise new goals that ultimately help EdiLoja Cía. Ltda., a position in the market of Loja and why not the whole south. Similarly, it should be mentioned, that has been sought in practice perform all analyzes and calculations based on theories obtained from reliable bibliographic databases, which is expected to work achieves a great contribution to the company concerned.

KEYWORDS:

Accounting, Finance, Production, Analysis, Cost.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: *Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción EdiLoja Cía. Ltda., de la ciudad de Loja durante el año 2014*, consiste, como su nombre lo dice, en realizar un examen contable y financiero a la empresa productora de materiales impresos EdiLoja Cía. Ltda., con el objetivo de conocer su estructura de costos, sus políticas administrativas-contables, su plaza y cuota de mercado y de igual forma como se desenvuelve en ellas, para poder tener una visión macro que nos ayude a aportar ideas frescas y efectivas para la organización.

El trabajo de fin de titulación se desarrolla en tres capítulos, en el primero de ellos se aportan todos los conceptos y bases bibliográficas requeridas para llevar a cabo la investigación, definiciones de costos, sistemas de costeo, se podrán encontrar en este apartado. En el segundo capítulo nos encontramos con el análisis contable-financiero de la empresa donde se detalla su estructura de costos, sus estados financieros e indicadores financieros. En el tercer capítulo se realiza una propuesta por parte de la autora para el manejo contable de la empresa en uno de los productos que ella oferta, y para finalizar se realizan las conclusiones y recomendaciones del caso.

El aporte que se busca otorgar con el presente trabajo está enfocado principalmente a mejorar el manejo de los costos en una empresa, ya que una buena rentabilidad se deriva de un buen manejo de costos, de igual forma la presente tesis servirá de material de revisión tanto para EdiLoja Cía. Ltda., como para cualquier otra persona que requiera o necesite conocer una forma correcta de realizar el costeo de sus productos, el establecimiento de precios, puntos de equilibrio, márgenes de ganancia y en general del aspecto de costeo en una empresa de producción.

Cabe destacar que el presente estudio se pudo realizar gracias a la colaboración de los funcionarios de EdiLoja Cía. Ltda., quienes me supieron asistir en la entrega de información contable y estratégica de la empresa, al ser una empresa real y en funcionamiento los resultados son más favorables desde el punto de vista investigativo ya que se acercan más a la realidad empresarial. De igual forma cabe mencionar que una limitante en este estudio fue la falta de un estudio de mercado que indique el estado de la competencia y sus porcentajes de ocupación de mercado, los indicadores del sector, los precios de competencia, etc., de haber poseído esos datos las conclusiones hubieran resultado más

contundentes y se hubiera podido proponer otro tipo de estrategias para la organización. Esto no quiere decir que la presente tesis carezca de validez, los resultados aquí encontrados son de gran utilidad, ya sea para la propia compañía como para cualquier investigador.

La metodología utilizada en esta investigación inicialmente fue de búsqueda bibliográfica para dar a conocer los conceptos más acertados en el ámbito de la contabilidad de costos y posteriormente se recopiló la debida información contable de la empresa para poder llevar a cabo los análisis necesarios y presentar las propuestas. Los cálculos de costos se basan en el principal producto de producción de EdiLoja Cía. Ltda., que es el material bibliográfico, el cual es vendido a su principal cliente, la Universidad Técnica Particular de Loja.

Sin más que agregar espero que este trabajo investigativo sea de su completo agrado y pueda servir de ayuda a quien lo requiera.

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.

Consideramos que la filosofía de la administración es una combinación de creencias y de práctica que ha existido hace miles de años teniendo un valor universal y siendo por lo tanto objetivas, combinando con otros campos de conocimiento como son: la sociología, psicología, economía, derecho, contabilidad, entre otras. Involucrándose en nuestra vida misma de una manera inconsciente al realizar nuestras actividades diarias. Sabiendo que no podríamos administrar y de una forma correcta sin una filosofía administrativa.

Actualmente las grandes mentes administrativas hablan mucho de la teoría de las restricciones, del sistema justo a tiempo, la administración de la calidad total, los procesos seis sigma, etc., todas y cada de estas ideas o filosofías tienen como objetivo mejorar la producción de las empresas, según sea el caso, a continuación explicaremos un poco más cada una de ellas.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporciona el mayor margen unitario.

La teoría de restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas, subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan. Goldratt (1994) define una restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro”.

Como se puede apreciar, el objetivo principal de la teoría de restricciones es incrementar el throughput¹, a través del incremento de las ventas administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación. Al incrementar el throughput, minimizar los inventarios y disminuir los gastos de operación, los tres indicadores financieros de

¹ Se llama *throughput* al volumen de trabajo o de información neto que fluye a través de un sistema, como puede ser una red de computadoras. Es particularmente significativo en almacenamiento de información y sistemas de recuperación de información, en los cuales el rendimiento es medido en unidades como accesos por hora.

actuación se modifica: la utilidad neta y la tasa de rendimiento sobre la inversión se incrementan y el flujo de efectivo mejora.

El modelo de la teoría de restricciones menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas que se detallan a continuación:

1. **Identificar las restricciones de la organización:** la mezcla óptima de productos es identificada como la mezcla donde se maximiza el throughput sujeto a las restricciones previamente determinadas.
2. **Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones:** ello se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes, se relaciona con las tareas de disminuir los gastos de operación y de minimizar los inventarios.
3. **Subordinar todas las decisiones al laudo tomado en el paso 2:** esto implica que todos los departamentos están subordinados a la decisión que previamente se tomó.
4. **Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes:** es decir dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento de throughput es mayor respecto a otras
5. **Volver a empezar en el punto 1.**

1.1.2 Justo a tiempo.

“Just in time” (que también se usa con sus siglas JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios, eliminando cuellos de botella² y almacenaje innecesario.³

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costes que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

Con el concepto de empresa ajustada hay que aplicar unos cuantos principios directamente relacionados con la Calidad Total. El concepto parece sencillo. Sin embargo, su aplicación

² “**Cuello de Botella**” es una expresión utilizada para denominar la situación en la que la producción total se ve limitada por una de sus actividades, la de menor capacidad. Cualquier factor que impide o reduce el flujo normal de un proceso, ya sea este productivo o económico

³ Chase, A. (1995), Dirección y Administración de la producción y de las Operaciones. Sexta Edición, México: Mc Graw Hill

es compleja, y sus implicaciones son muchas y de gran alcance.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Existen varios y coloridos significados acerca de la Administración de la Calidad Total (TQM), pero se ha creído conveniente colocar la definición de Sipper (1998) quien conceptúa a la administración de la calidad total de la siguiente forma:

TQM (Total Quality Management por sus siglas en inglés) es una cultura enfocada a la calidad de toda la organización. Es un esfuerzo para lograr la excelencia en todas las actividades. Involucra a todos los miembros de la organización en todos los niveles de la operación.

La Administración de la Calidad Total es un buen ejemplo de para demostrar la evolución de los procesos en los sistemas controlados por el mercado. La calidad total no es solo otro nuevo concepto elegante en el argot empresarial, más bien es una filosofía de administración que busca reducir los errores involucrando a toda la organización.⁴

La base de cualquier sistema de control de calidad se basa en estadísticas, el enfoque de la calidad total no cambia ese paradigma, lo que hace es incrementar los aspectos organizacionales.

¿Qué quiere decir lo antes expuesto?

Pues en simples palabras la Administración de la Calidad Total no elimina ni cambia las herramientas estadísticas básicas del control de calidad sino que intenta cambiar la cultura de la organización, haciendo que el personal deje de pensar que el control de la producción es solo responsabilidad de la función de control de la empresa. Intenta que cada obrero y empleado de la organización se comprometa a velar por que cada paso del proceso productivo sea eficiente y eficaz logrando así que la cantidad de fallas y errores baje drásticamente.

El concepto de calidad total distingue dos tipos de clientes, que son identificados como internos y externos.

- Se consideran "clientes internos" los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

⁴ La **TQM** surgió a principios de los años 50 en Japón, a partir de la filosofía de la calidad del Dr. W. Edward Deming, quien fuera un famoso experto estadounidense de la calidad.

- El "cliente externo" es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella.

La calidad total puede ser definida con dos palabras: "Mejora continua".

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

Sin lugar a dudas lo más importante al momento de tomar decisiones es la calidad de la información que se tiene a la mano, mientras más confiable y exacta es dicha información más acertadas serán las decisiones que se tomen ya sea a corto, mediano o largo plazo. Es importante saber que lo que influye no es la cantidad de información sino de lo exacta, confiable y pertinente que ésta sea.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

En este nuevo apartado del trabajo de investigación nos dedicaremos a intentar definir, explicar y desmenuzar el papel de la contabilidad administrativa en la administración de empresas, identificaremos su importancia y utilidad.

Para Ramírez (2008), la *Contabilidad Administrativa* es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.

De igual forma sería apropiado en este apartado definir el término Planeación para que el lector quede plenamente informado de lo que se está tratando, para ellos nos acogeremos al concepto que nos da Thompson (2008):

La *planeación*, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar

los riesgos.

Habiendo ya definido estos dos conceptos claves se procederá a profundizar en el papel que posee la contabilidad administrativa en la planeación.

Dentro de cualquier organización la planeación se hace necesaria por diferentes motivos⁵:

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.

Es importante puntualizar que la planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es la planeación operativa, la cual consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente en la parte operativa⁶ de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos⁷ y el modelo de costo-volumen-utilidad⁸.

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

En un mundo actual donde el control estadístico de los procesos se ha vuelto tan necesario para reducir los costos y desperdicios y donde además se busca la cultura de la calidad total, que no es otra cosa que comprometer a toda la organización para que se mejoren los procesos, la contabilidad puede ser útil en los procesos de control de las siguientes formas⁹:

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

⁵ Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGraw Hill, p. 15.

⁶ La parte o función **Operativa** de la empresa, es aquella que se encarga de realizar directamente el producto o servicio a ofrecer a los clientes, es decir, es el personal e infraestructura que se dedica únicamente a la elaboración de productos y servicios.

⁷ **Presupuesto** es la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración.

⁸ El modelo **Costo-Volumen-Utilidad** se basa en el modelo de simulación sobre las variables costos, precios y volumen con el fin de analizar sus efectos sobre las utilidades.

⁹ Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGraw Hill, p. 16.

responsables de cada área.

En sí la contabilidad administrativa es necesaria para obtener un mejor control sobre la organización.

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

Ya se conoce que la contabilidad administrativa colabora en la toma de decisiones, en este apartado conoceremos como lo hace.

Según Ramírez (2008) para tomar una buena decisión, lo correcto es usar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis
 - a. Reconocer que no 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 absolutamente toda organización se toman decisiones, simples y complejas, a corto, mediano y largo plazo, de fácil o difícil consecución. Pero no importa qué tipo de decisión se requiera tomar, los resultados de dicha acción, serán proporcionales a la cantidad de información efectiva que se posee.

El objetivo de la contabilidad es proporcionarle al tomador de decisiones un número mayor de variables y datos con los que se apoye para elegir el mejor camino de acción. El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (*accountability*), el cual consiste en usar todas las herramientas contables y conjugarlas en un solo supra sistema que nos otorgue información más compacta y no tan dispersa, lo que sucedería si leemos muchos informes¹⁰.

¹⁰ Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGraw-Hill, p. 18

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

En este apartado se buscará otorgar al lector una visión global acerca de las llamadas herramientas financieras para la toma de decisiones gerenciales, que no son otra cosa que, los instrumentos que posee la alta gerencia para evaluar el desempeño del negocio y dependiendo de eso tomar las decisiones del caso. Se iniciará indicando la definición de un sistema de costeo.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Para Ramírez (2008) el sistema de administración de costos se define como:

El SAC (sistema de administración de costos) puede visualizarse como un sistema de información integrado por una estructura y un proceso que busca optimizar la forma en la que costeamos un producto o servicio. El propósito del SAC es ayudar a la administración a maximizar sus utilidades en la actualidad y en futuro

Para iniciar definiremos los sistemas más empleados al momento de costear, comenzaremos con el costeo por órdenes de trabajo.

Según Polimeni (2005), el sistema de costos por órdenes de trabajo acumula y registra los costos a trabajos específicos por órdenes de trabajo, las cuales pueden constar de una sola unidad física o de algunas unidades iguales que forman un lote o un trabajo determinado. Los tres elementos del costo (materiales directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) de un producto se acumulan de acuerdo con su identificación con órdenes de trabajo.

Sus características son las siguientes:

- Se emplea en producciones heterogéneas a partir de un proceso donde no ocurren siempre las mismas operaciones tecnológicas, realizándose según las características específicas de la producción o servicio de que se trate.
- La producción se organiza por pedidos, órdenes.
- Los costos de los materiales directo, mano de obra directa y costos fijos de fabricación se registran en cada orden de trabajo y por los centros de costos productivos que intervienen.
- Los productos que se fabrican son identificables en todo momento como pertenecientes a una orden de trabajo o de producción específica.
- El costo unitario no se determina hasta que no se concluye la fabricación completa de la orden.

- Se conoce el destinatario de los bienes o servicios antes de comenzar la producción.
- La unidad de costeo es la orden.
- Permite conocer con facilidad el resultado económico de cada trabajo.

Continuaremos con el *sistema de costeo por procesos* que Polimeni (2005) lo define como la producción masiva y en escala consiste en proporcionar continuamente productos y servicios para una población numerosa, obligando que las empresas adecuen sus maquinarias, capaciten su personal y mejoren su tecnología, utilizando materiales e insumos que se ajusten a las exigencias técnico-naturales requeridas para la producción.

Características del sistema contable por proceso.

- Apto para las empresas que producen una serie.
- El objeto del costo los constituyen las fases por donde transita el producto o el servicio, hasta que esto concluya.
- Los elementos del costo serán directos y generales a las fases productivas, o procesos.
- Inicia de un programa de producción por períodos según sea el caso.
- Los costos se determinan por periodos regulares por periodos.
- Preparar informes de cantidades y costos por cada fase.
- Funciona con sotos históricos, costos predeterminados o ambos a la vez.

A continuación presentaremos los dos tipos de sistemas de costeo más eficientes y contemporáneos.

1.3.1.1 Sistema de costeo basado en actividades ABC.

Si bien es cierto hasta la fecha cada empresa decide qué tipo de sistema usa para evaluar sus costos de producción, algunos son antiguos otros más modernos, cada empresa está en la capacidad de elegir qué sistema le conviene más. Pero en la actualidad, cuando el mundo de la administración requiere una técnica más precisa de costear un producto o servicio, aparece el sistema de costeo ABC o CBA¹¹, ya sean sus siglas en inglés o castellano, significa costeo basado en actividades, Ramírez (2008) lo define de la siguiente manera:

Costeo basado en actividades (ABC o CBA) es un sistema que primero acumula los

¹¹ El costeo **ABC** o **CBA** es una herramienta desarrollada a principios de la década de los noventa en Estados Unidos, creada por Robert Kaplan y Robin Cooper.

costos de cada actividad en una organización y luego aplica los costos de las actividades a los productos, servicios u otros objetos del costo mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos. Tiene como objetivo controlar o vigilar los costos de cada producto en lugar de asignarlos arbitrariamente.

La meta del costeo CBA no es prorratear los GIF¹² a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades que dan soporte a la producción y a la entrega de productos y servicios a los clientes¹³.

Se conoce que este sistema de costeo ha tenido mucho éxito ya que con él se puede medir con mucha precisión la rentabilidad de los clientes, de las rutas de las zonas geográficas, y de los productos, etc.

A continuación podemos detallar los objetivos del costeo ABC:

- Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
- Describir y aplicar su desarrollo conceptual mostrando sus alcances en la contabilidad gerencial.
- Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

Según Horngren (2001), el método ABC (Activity Based Costing) analiza las actividades de los departamentos indirectos (de soporte) dentro de la organización para calcular el costo de los productos terminados. Y analiza las actividades porque reconoce dos verdades simples pero evidentes:

1. No son los productos sino las actividades las que causan los costos.
2. Son los productos los que consumen las actividades.

De igual forma Horngren (2001) indica que el método ABC consiste en asignar los gastos indirectos de fabricación a los productos siguiendo los pasos descritos a continuación:

1. Identificando y analizando por separado las distintas actividades de apoyo que proveen los departamentos indirectos.

¹² GIF significa, Gasto Indirecto de Fabricación.

¹³ Hirish M. (1994). Administración de costos avanzados. Segunda Edición. EEUU. South-Western. Pág. 66

2. Asignando a cada actividad los costos que les corresponden creando así agrupaciones de costo homogéneas en el sentido de que el comportamiento de todos los costos de cada agrupación es explicado por la misma actividad.
3. Ya que todas las actividades han sido identificadas y sus respectivos costos agrupados, entonces se deben encontrar las "medidas de actividad" que mejor expliquen el origen y variación de los gastos indirectos de fabricación.

1.3.1.2 Costeo basado en metas.

Ramírez (2008) nos explica que el costeo basado en metas es una de las últimas herramientas para calcular los costos¹⁴, y la define de la siguiente forma:

El costeo basado en metas es un método que plantea fijar el precio con base en lo que el mercado pagaría por el producto, de manera que el diseño y la construcción del producto se ciñan a éste.

En el siguiente cuadro podemos apreciar un diagrama que ilustra el proceso del costeo basado en metas:

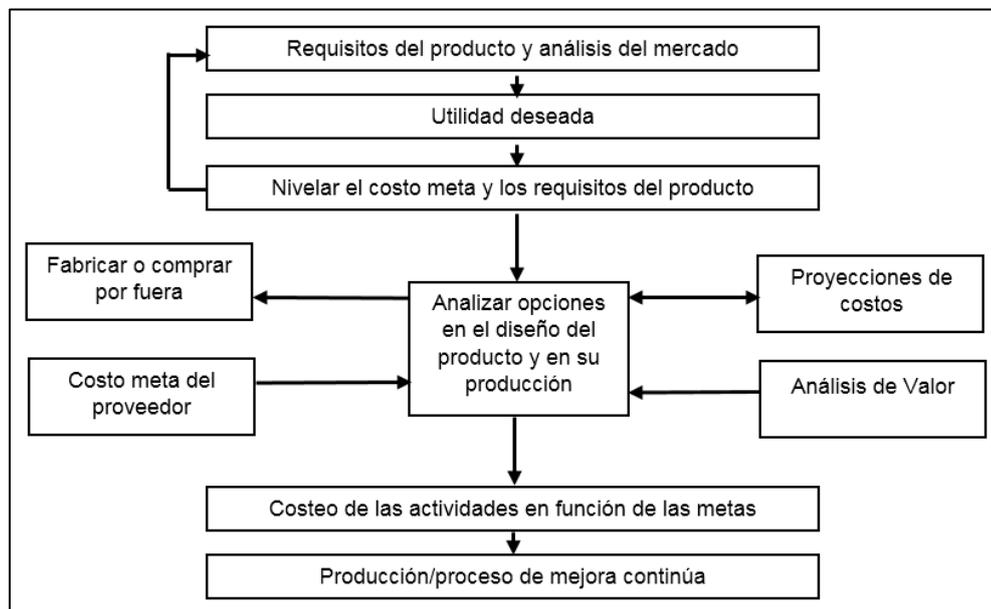


Figura 1.1. Administración de costo basado en metas

Fuente: Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGrawHill, p. 95

Elaborador por: el autor

¹⁴ El **costeo basado en metas** nace en Japón a finales de la década de 1980, y actualmente está siendo usado por empresas como: Honda, Ford e Intel para hacerle frente a sus competidores.

El objetivo del costeo basado en metas es simple y se basa en tres premisas básicas¹⁵:

1. Orientar los productos a la capacidad adquisitiva del cliente o hacia el precio acorde con el mercado.
2. Tratar a los costos del producto como una variable independiente durante la definición de las especificaciones del producto.
3. Trabajar proactivamente para alcanzar el costo meta durante el desarrollo del producto y de los procesos productivos

En modo algebraico se puede representar al costeo basado en metas de la siguiente forma:

$$\text{Costo meta} = \text{precio de venta} - \text{margen de utilidad deseada}$$

1.3.2 Modelo costo-volumen-utilidad.

Los objetivos de la administración de cualquier empresa son maximizar el valor de la misma e incrementar su capacidad de servicio. Es recomendable que ante la apertura comercial y la globalización se implanten estrategias en paralelo con determinadas acciones como la reconversión de las instalaciones, la internalización de la cultura de calidad, tener el tamaño de escala adecuado que provoque un liderazgo en costos, contar con la tecnología de punta, entre otras.

El modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la planeación, al diseñar las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. Para lograr ese desarrollo integral la empresa, necesita contar con una ventaja competitiva en el sector que se desenvuelve, con respecto a su competencia¹⁶.

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

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

La globalización como tal, tiene un gran impacto en las decisiones de las empresas hoy en día, es por eso que la empresa tiene que utilizar al máximo su capacidad para generar

¹⁵ Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGrawHill, p. 96

¹⁶ Ramírez D. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. China: McGrawHill, p. 158

riqueza. Al igual que la empresa se ve afectada por la globalización, los factores que influyen en el comportamiento de la empresa se ven igualmente afectados, a continuación tomando como base a Ramírez (2008) se explicará que significa cada variable del modelo:

- **Precio:** es un factor que no puede controlar ninguna empresa (excepto en productos de nueva creación), entonces toda empresa se ve en la necesidad de investigar e innovar para poder competir ya sea igualando los precios de la competencia o reduciéndolos aún más.
- **Volumen:** es fijado por la demanda de dicho producto en el mercado a vender y a producir por cada una de las empresas, se requiere que las organizaciones se encuentre en constante reingeniería de sus estrategias y de igual forma investigando el mercado para conocer la demanda que hay que cubrir.
- **Costo:** de las tres variables del modelo es ésta la única que podrá controlar la empresa ya que está en sus manos el ser más o menos eficientes con los insumos de los productos o servicios. La contabilidad Administrativa a través de sus funciones y herramientas permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia de las empresas, utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos.

1.3.2.1 Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad.

Para lograr comprender efectivamente este apartado será necesario comprender un concepto básico en el mundo administrativo, el “Margen de Contribución”, que Ramírez (2008) lo conceptúa así:

El *Margen de Contribución* de una empresa es la riqueza residual que queda después de sopesar los costos variables, aquellos que están íntimamente ligados con el producto o servicio. En otras palabras a las ventas totales de la empresa se le restan los costos variables y el resultante es el margen de contribución de la empresa, y con dicho margen se busca cubrir los costos fijos de la operación y en el caso de existir un sobrante será la utilidad del negocio.

$$\begin{aligned} & \text{Ventas} \\ & - \text{Costos Variables} \\ & = \mathbf{\text{Margen de Contribución}} \\ & - \text{Costos Fijos} \\ & = \mathbf{\text{Utilidad}} \end{aligned}$$

Con base en lo antes expuesto el modelo de costo-volumen-utilidad nos permite ofrecer respuesta a dos interrogantes del proceso productivo:

- ¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe al menos tener para no incurrir en pérdidas?
- ¿Cuántas ventas debe tener el negocio para que el negocio tenga la rentabilidad exigida por los accionistas?

1.3.3 Punto de equilibrio.

Baca (2006) define al punto de equilibrio de la siguiente forma:

El *punto de equilibrio* es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

Otros datos adicionales para poder comprender de mejor forma el punto de equilibrio los da Ramírez (2008), quien propone lo siguiente:

- El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales para el margen de contribución¹⁷ por unidad.
- En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales, es decir no hay utilidad ni pérdida.

Algebraicamente el punto de equilibrio se calcula de las siguientes formas:

- Punto de equilibrio en unidades U.:

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

- Punto de equilibrio en ventas \$:

$$PE = \frac{CF}{\frac{CVu}{P}}$$

En los dos casos la nomenclatura significa lo siguiente:

¹⁷ El **Margen de contribución** es el exceso de ingresos con respecto de los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y otorga una utilidad.

P: precio de venta

CF: costos fijos

CVu: Costo variable unitario

De igual forma es necesario comprender gráficamente como se expresa el punto de equilibrio, a continuación se presenta la explicación gráfica:

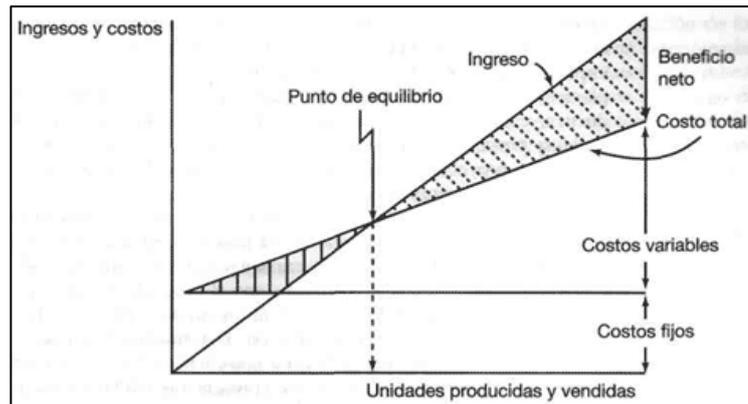


Figura 1.2. Punto de equilibrio

Fuente: <http://www.ingenieriasistemas.net/2012/01/punto-de-equilibrio.html>, revisado el 15-01-2015

Elaborador por: <http://www.ingenieriasistemas.net/2012/01/punto-de-equilibrio.html>, revisado el 15-01-2015

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos¹⁸.

De igual forma sería recomendable, antes de indicar cuales son los principales indicadores, que definamos o conceptuemos concretamente lo que es un indicador, también llamado índice o ratio. Se tomará el concepto otorgado Cook L. (1981):

Los índices son indicadores de varios aspectos de la industria y el comercio. Ellos nos permiten comparar rápidamente elementos tales como aquellos sobre períodos de tiempo y espacio. Así, tenemos números índices del costo de los alimentos. Tales números variarán con la fecha y también con el área del país a la que se refieran.

¹⁸ Heizer J. y Render B. (2004). Principios de administración de operaciones. Quinta edición. México. Pearson. Pág. 215

Los números índices normalmente comienzan con una base de 100 en un tiempo en particular para el país entero. Se verá que los números índices, proporcionan series de tiempo, y están sujetas a análisis en cuanto a movimientos de tendencia y estacionales.

A continuación se presenta un cuadro que nos detalla los principales indicadores que se pueden usar en la producción, hay que tener muy en cuenta que no todos los indicadores son válidos para todas las empresas, cada organización deberá escoger o crear los índices que necesite para medir sus procesos y compararlos con los ratios de sus competidores.

Tabla 1.1 PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS DE LA PRODUCCIÓN

Razón	Numerador	Denominador	Resultado	Interpretación
Rotación de Inventario	Costo de ventas	Inventario	Días	Nos indica cada cuantos días está rotando el inventario
Rotación de Materias primas	Mat prima promedio utilizada (Inventario Promedio de Productos en Proceso) * 365	Costo de Mat prima utilizada	Días	Nos indica a qué velocidad rota la materia prima de la empresa
Rotación de Productos en Proceso	Promedio de Productos en Proceso) * 365	Costo de producción	Días	Nos indica a qué velocidad rota los productos en proceso de la empresa
Rotación de Productos Terminados	(Inventario Promedio) * 365	Costo de ventas	Días	Nos indica a qué velocidad rota los productos terminados de la empresa
Rotación de Act Operacionales	Ventas	Activos operacionales	Veces	Nos indica cuantas veces en el año están rotando los activos operacionales.
Rotación de Act Fijos	Ventas	Activos Fijos Brutos	Veces	Nos indica cuantas veces en el año están rotando los activos fijos.
Rotación de Act Totales	Ventas	Activos Fijos Totales	Veces	Nos indica cuantas veces en el año están rotando los activos totales.
Periodo medio de Cobro	(Ctas por cobrar) * 365	Ventas	Días	Nos indica cada cuantos días cobramos el crédito a nuestros clientes
Periodo medio de Pago	Costo de ventas	inventario	Días	Nos indica cada cuantos días pagamos el crédito que nos otorgan los proveedores
Ciclo de Efectivo	Periodo medio de cobro + rotación de inventario - periodo medio de pago		Días	Nos indica cada cuantos días podemos convertir las ventas en efectivo para la empresa

Fuente: Cook L. (1981), pag. 245

Elaborador por: el autor

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Según Ramírez (2008), los principales problemas que se dan al querer tomar decisiones son los siguientes, también se explicará en que consiste cada problema y tomar la decisión de hacer o no hacer:

1. **Fabricar internamente o por medio de terceros:** se refiere a cuando la empresa tiene que decidir si hace una parte o el todo de un producto, o en su defecto, terceriza esa producción a otra empresa, ya sea que la empresa no tenga la capacidad instalada necesaria o simplemente no desee incurrir en esa línea de producción. En este caso la empresa deberá tercerizar solo cuando otra empresa pueda hacer la parte o el todo a un menor precio o aportando una mejor calidad.
2. **Composición óptima de líneas:** esta problemática se refiere a la necesidad inherente de toda empresa de que sus directivos sepan comunicarse entre sí y acordar cual o cuales son las mejores opciones de negocios. Los gerentes deben dirigir sus esfuerzos y conocimientos a producir las líneas que generen mayor margen de contribución a la empresa.
3. **Eliminación de un producto:** aquí nos enfrentamos a problemas de tipo sentimental o costumbrista, en el mundo actual para que una empresa pueda surgir y tomar una cuota más grande de mercado, debe estar dispuesta a dejar de lado el o los pesos muertos que aletargan el crecimiento. Sucede muy a menudo que la persona con la que inició la compañía no quiera separar de su negocio el producto o servicio con el cual dio sus primeros pasos, hay que ser sensatos y saber valorar cual o cual productos o servicios le siguen aportando valor a la empresa y dejar de lado aquellos que no generan ganancias.
4. **Aceptación de una orden especial:** cuando la empresa posee capacidad instalada ociosa se pueden aceptar pedidos o encargos especiales, lo cual está muy bien para no desaprovechar ingresos extras, el problema radica en cómo y en cuanto se deben costear esos pedidos. Aquí el problema radica en saber si el precio que se le da al cliente es el adecuado para que la empresa genera ganancias, para poder lograr esto el sistema y el personal encargado del costeo deben emplear la técnica más adecuada y que se ajuste mejor al rol de negocio.
5. **Seguir procesando o vender:** este problema se refiere a cuando la empresa se dedica a elaborar partes o productos que luego van a ser revendidos por otra organización, es decir, la empresa productora no vende al detal sino que solo abastece a un gran mayorista. En este caso al igual que los demás, el gerente debe analizar si a la empresa le resultaría rentable dedicarse a vender por sí sola, otra vez se requiere un buen sistema de costeo, si al analizar los costos en que se incurrirán (departamento de ventas, más personal, maquinarias de acabados, etc.), así como al analizar si la organización conoce el mercado y la competencia, se establece que los ingresos superan a los costos sería recomendable que la empresa inicie ventas por sí sola.

- 6. Cambio en el periodo de crédito:** este es un problema muy interesante y a la vez complejo para la gerencia, ya que trata de la liquidez de la empresa. Se podría pensar que si una empresa otorga a sus clientes un mayor periodo de crédito se lograría aumentar las ventas, en principio es posible que si aumente sus ventas pero hay que tomar en cuenta los costos en que se incurren a otorgar más tiempo de crédito. Cuando una empresa decide otorgar a sus clientes un periodo mayor de crédito para sus pagos, la empresa incurrirá en un mayor costo financiero, ya que estará financiando las operaciones de sus clientes y puede que aumente su cuenta de ingresos incobrables, en cambio, cuando es al contrario y la empresa reduce el tiempo de crédito se pueden perder algunas ventas pero se agilizará el ciclo de efectivo.
- 7. Cambio en el descuento por pronto pago:** este problema afectará positiva o negativamente a la liquidez de la empresa, el gerente, para tomar la decisión de otorgar descuentos por pagos tempranos, debe tener plenamente identificados los ingresos que se dejarán de percibir por dichos descuentos. Con estos descuentos es cierto que la liquidez de la empresa mejorará, pero se debe sopesar si lo que se deja de percibir es menor al costo de ofrecer más tiempo de crédito.
- 8. Pagos a proveedores:** este problema viene a ser el mismo del apartado anterior, pero visto desde el otro lado, ya no como vendedores sino como clientes. De igual forma se podría pensar que si el proveedor me otorga mayor crédito, mi empresa podrá utilizar esa financiación para sus operaciones, esto es cierto hasta cierto punto, el gerente encargado de analizar esta problemática deberá calcular exactamente si usar ese crédito es más conveniente a pagar al contado y obtener un descuento por pronto pago.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA EDILOJA CÍA. LTDA.

2.1 Filosofía institucional.

La filosofía de Ediloja Cía. Ltda., en base a su plan estratégico, es el de ser *“una empresa privada dedicada a las artes gráficas, cuyo quehacer diario se centra en la elaboración de variedad de recursos impresos, tanto educativos como comerciales”*.

Nuestro labor, informativa y formativa, está orientada a la expansión del conocimiento, promoción de la cultura y crecimiento de los mercados existentes en nuestro medio, apoyándonos por un personal adecuadamente preparado dentro de los diferentes procesos que conlleva la producción del material escrito y por equipos de última generación. Por otro lado, con el uso de nuevas tecnologías nuestra labor se ha extendido hacia la creación de libros electrónicos, como un medio diferente de llegar hacia el lector, dentro del área educativa.

Garantizamos la calidad de nuestro trabajo con una larga trayectoria dentro de esta rama, la cual nos ha consolidado como una compañía seria y confiable.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

Dentro del archivo histórico de EdiLoja Cía. Ltda., (antes Editorial UTPL), podemos encontrar que paralelamente con la fundación de la Universidad Técnica Particular de Loja (3 de mayo de 1971) nace la editorial UTPL, como una respuesta a la necesidad de esta institución de llegar al estudiante y con el ánimo de ampliar sus servicios hacia las exigencias del público en general.

La empresa Ediloja, nace Jurídicamente el 2012, cuenta con 42 empleados y tiene como principal cliente la UTPL que representa al 2013 el 95% del total de las ventas, frente al 5% que corresponden a clientes externos. Hoy en día, tras cuatro décadas de amplia experiencia, se ha convertido en una empresa estable, dotada de maquinaria y equipos de avanzada, así como de personal altamente capacitado para cumplir eficientemente sus objetivos.

En la actualidad es urgente realizar un Plan de ventas que permita ingresar al mercado local ofreciendo todos los productos que elabora Ediloja Cía. Ltda., ya que como cualquier otra empresa se requiere expandir al negocio logrando una mayor cuota de mercado.

2.1.2 Misión, visión, objetivos y valores.

Según el plan estratégico de EdiLoja Cía. Ltda.:

Misión:

Ofrecer soluciones gráficas satisfactorias a las necesidades y exigencias del sistema educativo del país y del público en general.

Visión:

Llegar a ser un punto de referencia en artes gráficas por la calidad de nuestros servicios y productos elaborados.

Objetivos:

- Poner al servicio de la comunidad la capacidad de nuestra gente y una serie de equipos destinados a producir, con excelencia, variedad de material gráfico.
- Contar con políticas de atención óptimas en lo que se refiere a asesoría, costos y tiempo de entrega.
- Alcanzar niveles de calidad que nos mantengan en la cima de un mercado cambiante y globalizado, mediante continua evaluación y renovación de procesos.

Valores:

- **Honestidad:** Ofrecemos soluciones reales y positivas a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Calidad:** Nos preocupamos siempre porque nuestros productos alcancen la excelencia que satisfaga la exigencia del mercado.
- **Puntualidad:** Cumplimos los compromisos adquiridos oportunamente, facilitando así al cliente el avance de sus gestiones.
- **Responsabilidad social:** Implementamos constantemente políticas institucionales enfocadas a la responsabilidad social y ambiental

2.2 Estructura administrativa y funcional.

Este apartado se refiere a como está organizada la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos, se detallan las personas que ocupan los cargos y las funciones que desempeñan en los mismos.

A continuación se muestra el organigrama funcional de EdiLoja Cía. Ltda., en él se detallan los cargos y los responsables de los mismos.

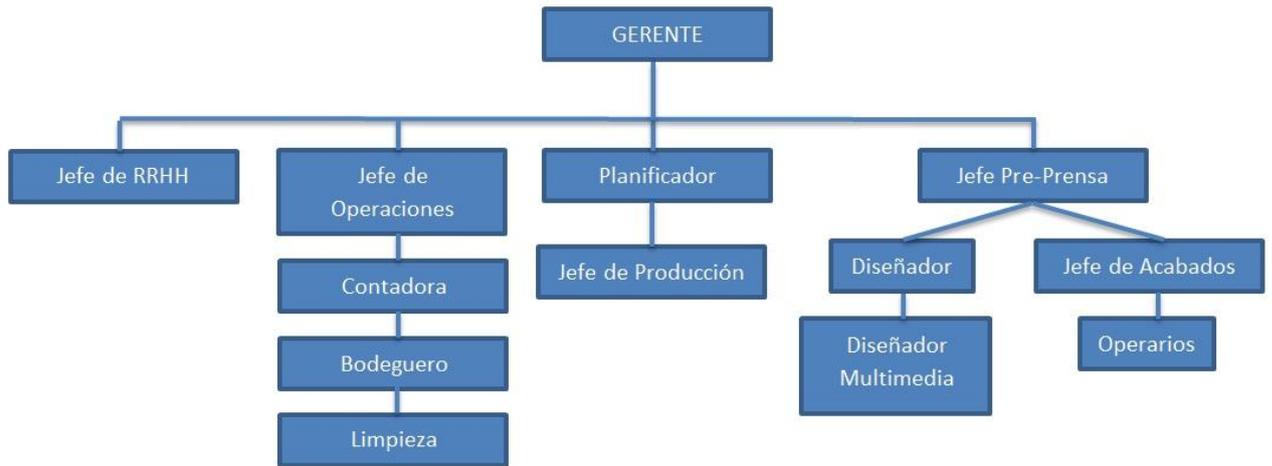


Figura 2.1. Organigrama Funcional EdiLoja Cía. Ltda.

Fuente: EdiLoja Cía. Ltda.

Elaborador por: el autor

Hasta la fecha (Marzo del 2015), en EdiLoja Cía. Ltda., trabajan las siguientes personas:

- **Gerente:** Pablo Ruiz Vélez
- **Jefe de Producción:** Enrique Cabrera Córdova
- **Contabilidad:** Laura Orozco
- **Subgerente:** Leslye Eras Gallegos
- **Jefe de Pre-Prensa:** Manuel Medina
- **Jefe de RRHH:** Verónica Toledo
- **Diseño:** Marco López

2.2.1 Productos, servicios y mercados.

Los productos que ofrece EdiLoja Cía. Ltda., son los siguientes:

- **Libros electrónicos**
- **Impresión offset:** Libros, revistas, plegables, carpetas, calendarios, afiches, hojas volantes, etiquetas, cartelería y todo tipo de publicidad promocional.
- **Impresión digital:** Está dirigida a un mercado que demanda bajos volúmenes de impresión, nuestra variedad de productos satisface igual nivel de calidad.
- **Plotter:** Ofrece todo tipo de rotulación: carteles, gigantografías y vidrierías, apuntalados en plotters de impresión y de corte.

Los servicios que se ofertan en EdiLoja Cía. Ltda., son los siguientes:

De pre-prensa:

- Dirección de arte
- Fotografía
- Escáner
- Tratamiento de color
- Arte final y maquetación
- Separación de color
- Work flow digital: preflight, imposición electrónica y trapping
- Impresión de pruebas digitales
- Libros electrónicos (e-books), en varios formatos como ePub, PDF interactivo, swf, etc.
- Páginas Web

De Prensa:

- *Impresión Offset:* Ediloja Cía. Ltda. es una de las mayores empresas de impresión offset de la región, dotada de la más moderna tecnología existente en el mercado, por lo que ofrece a sus clientes, con una atención personalizada, una respuesta adecuada a sus necesidades, tanto en calidad de materiales y acabados como en tiempos de ejecución y precios. Para ello contamos con prensas SM, GTO, QM, etc.
- *Impresión Digital:* Está enfocada a las impresiones láser en color y B/N, producidas por impresoras Xerox de alto volumen y otros equipos adicionales. Contamos con una amplia gama de materiales para satisfacer a nuestros clientes, quienes pueden realizar su elección de acuerdo al trabajo requerido

El mercado al cual se atiende, con estos productos y servicios, es al de la ciudad y provincia de Loja, al sur del Ecuador, pero en este punto tenemos que hacer hincapié en algo fundamental, EdiLoja Cía. Ltda., tiene como su cliente principal a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la cual está destinada el 98% de la producción anual, el restante 2% se destina a clientes externos en la ciudad de Loja (porcentajes valorados hasta diciembre del 2014).

2.3 Análisis de competitividad.

Un análisis de competitividad es una herramienta útil para evaluar el entorno competitivo de una empresa y como sus contendientes pueden cambiar el rumbo de los negocios, para llevar a cabo el análisis de competitividad de EdiLoja Cía. Ltda., se realizó una reunión con los directivos de la empresa, con quienes se estableció la competencia y como se interactúa

con ella.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Thompson (2008) nos sugiere que se debe tener muy en cuenta que el carácter, la mezcla y sutilezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria, es por ello que se requiere usar la herramienta del análisis competitivo, para llevar a cabo esta tarea; la matriz o modelo más efectivo es el de las “Cinco fuerzas de Porter”, en el cual se detallan las presiones competitivas a las que se ve sometida una industria para hacerse lugar en el complejo mundo de los negocios.

A continuación se detallará cada una de las cinco fuerzas competitivas y como éstas afectan la vida empresarial de EdiLoja. Cía. Ltda., hasta diciembre del 2014:

Poder de los productos sustitutos: en este apartado se explica como uno o varios productos pueden llegar a sustituir los que ofrece EdiLoja. Cía. Ltda.

- *Libros electrónicos:* para nuestra industria el principal producto sustituto viene a ser el libro electrónico, el cual tiene las siguientes características: 1) es fácilmente disponible, 2) no se desgasta, 3) no posee un precio elevado, 4) el comprador puede no encontrar una gran diferencia al usar un libro físico con uno electrónico. Además actualmente el principal cliente de EdiLoja. Cía. Ltda., es la UTPL la cual está avanzando con su proyecto de proveer a todos sus estudiantes con bibliografía electrónica, esto puede desmejorar en gran medida el nivel de ventas de la empresa.

Poder de los compradores: en este apartado se explica cómo los clientes de EdiLoja. Cía. Ltda., pueden presionar el trabajo normal de la industria.

- La Universidad Técnica Particular de Loja viene a ser el principal cliente de EdiLoja. Cía. Ltda. Tener un solo cliente representa una ventaja y una desventaja al mismo tiempo, es positivo ya que no se requiere lidiar con más personas y todas las acciones van encaminadas a satisfacer las necesidades de un solo cliente, pero el punto bajo viene dado cuando el único o mayor cliente decide poner las reglas del juego a su favor de la siguiente forma: 1) exigiendo un precio preferente, 2) amenazando con dejar de comprar, 3) aumentar o disminuir drásticamente el volumen de pedidos. En caso particular de EdiLoja. Cía. Ltda., actualmente su principal cliente que es la UTPL, se encuentra dotando a sus alumnos de dispositivos electrónicos para realizar la lectura de libros y guías de estudio por lo cual en un futuro se prevé que puede dejar de realizar pedidos de gran magnitud a EdiLoja. Cía. Ltda. Lo cual afectaría a las finanzas de la empresa.

Poder de los proveedores: en este apartado se explica cómo los proveedores de EdiLoja. Cía. Ltda., pueden presionar el trabajo normal de la industria.

- Esta sería la fuerza del mercado que menos podría afectar a nuestra empresa ya que los proveedores de los insumos requeridos por EdiLoja. Cía. Ltda., como los son (papel, tinta, plásticos pvcs, cartón, etc.), son materiales que varias empresas a nivel nacional ofertan (no existe monopolio), al haber diversificación de proveedores la rivalidad entre ellos beneficia a nuestra empresa ya que cada uno peleará por abastecer las bodegas de EdiLoja. Cía. Ltda.

Poder de la rivalidad entre competidores: en este apartado se explica cómo la competencia de EdiLoja. Cía. Ltda., afecta su cuota de mercado y los riesgos inherentes de una mala posición en el segmento de la impresión offset.

- Actualmente EdiLoja. Cía. Ltda., es la más grande imprenta de la ciudad y provincia de Loja, posee varios competidores (pequeños y medianos) a lo largo y ancho de esta provincia, pero hasta el momento ninguno ha podido superar su volumen de producción, pero este detalle no nos deja del todo tranquilos, ya que la falta de posicionamiento de nuestra empresa hace más fácil el trabajo de la competencia. Actualmente el 98% de la producción de EdiLoja. Cía. Ltda., se vende a la UTPL, razón por la cual se ha descuidado al resto del mercado local. Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores es posible que en un futuro cercano la UTPL deje de comprar el mismo volumen actual, es por esto que EdiLoja. Cía. Ltda., se ve en la necesidad de iniciar un proceso de posicionamiento en el mercado local.

En la siguiente tabla se presenta una ponderación de las principales empresas competidoras de EdiLoja Cía. Ltda., en la ciudad de Loja, en la cual se muestran los niveles (BAJO, MEDIO, ALTO), que cada una posee en diferentes aspectos del mercado local.

PONDERACIÓN DE LOS COMPETIDORES DE EDILOJA CÍA. LTDA.

COMPETIDORES	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	CUOTA DE MERCADO	POSICIONAMIENTO
EdiLoja Cía. Ltda.	Alto	Bajo	Bajo
Graficas Santiago	Medio	Medio	Alto
Imprenta Cosmos	Medio	Medio	Bajo
Graficas Narváez	Bajo	Bajo	Bajo
Imprenta Grafimundo	Medio	Medio	Bajo

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Poder de nuevos actores: en este apartado se explica cómo EdiLoja. Cía. Ltda., puede ver afectada su cuota de mercado por la intromisión de nuevas empresas en el segmento de la impresión offset.

- En el apartado anterior se explicó como la actual competencia de nuestra empresa ocupa la mayor parte del pastel de impresiones offset en la ciudad y provincia de Loja, si ya es malo que EdiLoja. Cía. Ltda., casi no posea una cuota de mercado fuera de la UTPL, mucho peor es la intromisión de nuevos competidores. Es imperativo que nuestra organización ponga en marcha un agresivo plan de mercadotecnia para lograr posicionamiento en el mercado lojano y dejar de depender únicamente de un cliente mayoritario, se debe diversificar la cartera de clientes y de productos al mismo tiempo, caso contrario muy posiblemente en un futuro cercano EdiLoja. Cía. Ltda., tenga que cerrar sus puertas.

2.3.2 Matriz FODA.

En una matriz FODA se detallan las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para llevar a cabo esta tarea en el caso de EdiLoja Cía. Ltda., al igual que para la matriz de competitividad, se realizó una reunión con los directivos de la empresa para analizar cada uno de los puntos altos y bajos de la organización, a continuación se detallan las conclusiones:

Factores Internos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1: La empresa posee instalaciones adecuadas.</p> <p>F2: La maquinaria se encuentra en muy buenas condiciones y algunos aparatos son únicos en la ciudad.</p> <p>F3: Se posee a la UTPL como socio estratégico.</p> <p>F4: Es una empresa que maneja un alto volumen de trabajo, con lo cual puede alcanzar economías de escala,</p> <p>F5: Su sistema de logística es altamente competitivo.</p>	<p>D1: El tener un solo cliente que abarque más del 90% de los pedidos representa una ventaja pero al mismo tiempo es el punto más débil de EdiLoja Cía. Ltda.</p> <p>D2: Deficiente sistema de costos, la metodología usada actualmente no corresponde a una empresa de sus características.</p> <p>D3: Su sistema de información contable (estados financieros) no parecen tener la relevancia que una empresa de su envergadura requiere.</p> <p>D4: Falta de contacto con clientes externos a la UTPL.</p>
Factores Externos	ESTRATEGIA O.F.	ESTRATEGIA O. D.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA O.F.	ESTRATEGIA O. D.
<p>O1: EdiLoja Cía. Ltda., al dejar de ser tan solo la parte editorial de la UTPL y ya consolidarse como una compañía independiente, puede expandirse y llegar a un mayor número de clientes.</p> <p>O2: Se podría llegar a un acuerdo con la UTPL para publicar libros y/o revistas con autores propios de la universidad.</p> <p>O3: El aumento de negocios por internet representa una seria oportunidad para EdiLoja ya que este método de interacción con los clientes es más rápido y económico.</p>	<p>Para poder maximizar sus ventajas EdiLoja Cía. Ltda., tiene la chance de obtener un buen mercado potencial (Loja y sur del Ecuador), con su amplia experiencia y capacidad productiva, las cuales su competencia no alcanza a replicar.</p>	<p>EdiLoja Cía. Ltda., debe diversificar su cartera de clientes con rapidez y a la vez establecer un sistema de costeo más eficiente que a la vez le ayude a obtener mayores réditos económicos.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA A. F.	ESTRATEGIA A.D.
<p>A1: Entrega de tabletas a los alumnos de modalidad abierta de la UTPL.</p> <p>A2: La falta de posicionamiento de EdiLoja en el mercado lojano.</p>	<p>La baja de pedidos de la UTPL debe fomentar en EdiLoja Cía. Ltda., una diversificación de la cartera de productos y servicios buscando llegar a diferentes mercados.</p>	<p>Una agresiva propuesta de mercadotecnia es la mejor solución para posicionar a EdiLoja Cía. Ltda., en el mercado.</p>

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Para facilitar la comprensión de la matriz FODA a continuación se presenta un análisis más detallado:

FORTALEZAS:

- La empresa posee instalaciones adecuadas y espaciosas.
- La maquinaria editorial está en muy buenas condiciones y además la empresa posee algunas máquinas que su competencia, al menos, en la ciudad de Loja no posee.
- El tener a un socio y cliente estratégico como la Universidad Técnica Particular de Loja es de vital importancia para la salud económica de la empresa.
- Es una empresa que maneja un alto volumen de trabajo, lo cual la hace recomendable para cualquier cliente que tenga necesidad de este tipo de publicaciones y de igual forma por dicho niveles de producción es posible lograr economías de escala.
- Su sistema de logística es altamente competitivo, ya que se distribuyen los productos de UTPL a todas las provincias del país.

OPORTUNIDADES:

- EdiLoja Cía. Ltda., al dejar de ser tan solo la parte editorial de la UTPL y ya consolidarse como una compañía independiente, puede expandirse y llegar a un mayor número de clientes, tanto en la provincia de Loja como en las demás ciudades y provincias del país.
- Al ser la UTPL una de las universidades ecuatorianas que más avanza en investigación científica, sus docentes están en la capacidad de escribir vastos libros y revistas con su conocimiento y experiencia. En ese caso la UTPL como principal cliente de la compañía puede requerir sus servicios para la impresión de dichas publicaciones.
- El aumento de negocios por internet representa una seria oportunidad para EdiLoja ya que este método de interacción con los clientes es más rápido y económico para el cliente.

DEBILIDADES:

- El tener un solo cliente que abarque más del 90% de los trabajos realizados, al mismo tiempo que es una ventaja representa también una debilidad, ya que si dicho cliente, en este caso la UTPL, por cualquier motivo disminuye la demanda de publicaciones, EdiLoja estaría desperdiciando su capacidad instalada y de igual forma sus ingresos se verían sumamente afectados.
- Otra de sus debilidades es un deficiente sistema de costos, la metodología usada actualmente no corresponde a una empresa de sus características.

- Su sistema de información contable (estados financieros) no parecen tener la relevancia que una empresa de su envergadura requiere, un caso particular es la inexistencia del estado de costos de producción, al ser una industria, dicho estado financiero es indispensable para conocer con seguridad los costos y el avance en la elaboración de los productos. De igual forma se pareciera que el personal de contabilidad no se encuentra comprometido con la organización.
- Otra de sus debilidades es la falta de una oficina de ventas en el centro de la ciudad de Loja, esto recae en una falta de conocimiento de la empresa por parte del público objetivo, de igual forma los cliente externos que conocen de la existencia de EdiLoja tienen que realizar el engorroso traslado hasta las instalaciones de la UTPL para realizar las gestiones necesarias con la empresa.

AMENAZAS

- Actualmente la UTPL principal cliente de EdiLoja, se encuentra en un proceso de proveer a sus alumnos de medios electrónicos para llevar a cabo sus tareas académicas (actualmente se entregan TABLETAS ELECTRÓNICAS a los alumnos de modalidad abierta para que allí descarguen y lean sus libros), esto podría en el corto plazo disminuir drásticamente la demanda de material impreso que se le encargue a EdiLoja.
- La falta de posicionamiento de EdiLoja en el mercado lojano puede causar una seria amenaza tanto a sus ingresos como a su cuota de mercado.

2.4 Análisis de costos de producción y venta.

En este apartado se muestra en detalle el funcionamiento financiero y contable EDILOJA CIA. LTDA., se debe tomar en cuenta que toda la información ha sido proporcionada por la misma empresa y que nuestra labor será la de detallar las cuentas de la organización.

2.4.1 Estructura de costos.

Se define como el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo:

- Costos variables.
- Costos fijos.

Con el fin de poder analizar el comportamiento de los costos de la empresa EDILOJA CIA.

LTDA., se presenta a continuación en las la tabla 2.1 y 2.2 donde se muestra la estructura de los costos de los años 2013 y 2014 con sus respectivas variaciones en formato administrativo y formato financiero respectivamente.

Iniciaremos con la estructura de costos en formato administrativo:

TABLA 2.1 ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EDILOJA CÍA. LTDA.

En *formato administrativo* para los años 2013 y 2014 con sus respectivas variaciones

RUBROS	2014	2013	VAR
Ventas Netas	\$ 1.987.916,62	\$ 2.286.104,11	-13%
(-) Costos Variables	\$ 1.450.640,44	\$ 1.714.578,08	-15%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 537.276,18	\$ 571.526,03	-6%
(-) Costos Fijos	\$ 676.056,97	\$ 561.733,52	20%
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)	\$ (138.780,79)	\$ 9.792,51	-1517%
(-) Gastos Financieros	\$ 6.327,17	\$ 7.529,33	-16%
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES (UATE)	\$ (145.107,96)	\$ 2.263,18	-6512%
(-) Participación en Utilidades de Trabajadores y Empleados	\$ -	\$ 339,48	-100%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)	\$ (145.107,96)	\$ 1.923,70	-7643%
(-) Impuesto a la Renta	\$ 427,07	\$ 423,21	1%
(=) UTILIDAD NETA	\$ (145.535,03)	\$ 1.500,49	-9799%

Fuente: Anexo #2

Elaborado por: el autor

Esta tabla nos explica los resultados económicos de EdiLoja Cía. Ltda., con formato administrativo para los años 2013 y 2014 y también se muestra un análisis horizontal que detalla porcentualmente si los valores en las cuentas han aumentado o han disminuido. Como se puede ver la empresa en el año 2014 ha incurrido en una pérdida neta de (\$ 145.535,03), mientras que en el año 2013 su utilidad neta fue de \$ 1500,49 lo que se traduce en una disminución de 9799% en los ingresos netos de la organización, en la siguiente tabla podremos entender mejor el porqué de ésta drástica disminución.

Ahora se presenta una tabla con la estructura de costos pero esta vez en formato financiero:

TABLA 2.2 ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EDILOJA CÍA. LTDA.En *formato financiero* para los años 2013 y 2014 con sus porcentajes del total de ventas

RUBROS	2014	Porcentaje	2013	Porcentaje
VENTAS	\$ 1.987.916,62		\$ 2.286.104,11	
COSTOS				
Materiales Directos (Materia Prima)	\$ 589.933,88	29,68%	\$ 501.443,80	21,93%
Mano de Obra Directa	\$ 281.639,79	14,17%	\$ 323.885,76	14,17%
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 731.501,18	36,80%	\$ 855.856,38	37,44%
GASTOS				
Gastos Administrativos	\$ 386.500,02	19,44%	\$ 444.475,02	19,44%
Gastos de Ventas	\$ 1.545,00	0,08%	\$ 2.394,75	0,10%
Depreciaciones (Amortizaciones)	\$ 38.291,37	1,93%	\$ 36.376,80	1,59%
Otros gastos	\$ 97.286,17	4,89%	\$ 111.879,10	4,89%
Gastos Financieros	\$ 6.327,17	0,32%	\$ 7.529,33	0,33%
Participación de Trabajadores	\$ -	0,00%	\$ 339,48	0,01%
Impuesto a la Renta	\$ 427,07	0,02%	\$ 423,21	0,02%
UTILIDAD				
Utilidad Neta	\$ (145.535,03)	-7,32%	\$ 1.500,48	0,07%
TOTAL		100,00%		100%

Fuente: Anexo #2

Elaborado por: el autor

En esta tabla se puede observar la estructura de los costos de EdiLoja Cía. Ltda., con enfoque financiero, en ella podemos observar porcentualmente cuanto representa cada costo y cada gasto en relación a las ventas anuales de los años 2013 y 2014, de igual forma en ella podemos evidenciar él porque de la drástica caída de la utilidad neta, principalmente se debe a un aumento del costo de materiales directos los cuales aumentaron de precio en un 17,65% de un año a otro, otra forma de apreciar este aumento del costo en el año 2014 es que en dicho año los materiales directos representan 29,68% del total de ventas mientras que en el año 2013 ese mismo rubro representaba tan solo 21,93% del total de ventas. En las de más cuentas no han existido variaciones verticales significativas, es decir se han mantenido razonablemente constantes.

2.4.2 Ciclo de producción.

Una parte importante del análisis financiero de una empresa es la obtención de indicadores que ayuden a comprender mejor la gestión de la empresa.

En este apartado se presentarán los indicadores financieros del ciclo de efectivo, los cuales nos ayudaran a entender el tiempo que le lleva a EdiLoja Cía. Ltda., convertir sus ventas en

efectivo.

TABLA 2.3 RAZONES DE GESTION (ACTIVIDAD O UTILIZACIÓN DE ACTIVOS) DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre en los años 2013 y 2014

	RATIO	FÓRMULA	2014	2013	
1	PERIODO MEDIO DE COBRO	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365}{\text{VENTAS}}$	28,23	29,55	días
2	ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$	19,36	24,48	días
3	PERIODO MEDIO DE PAGO (ROTACION DE PROVEEDORES)	$\frac{(\text{CUENTAS Y DCTOS.X P}) * 365}{\text{COMPRAS}}$	139,08	121,75	días
4	CICLO DE EFECTIVO	1+2-3	-91,49	-67,71	días

Fuente: ANEXOS #1 y #2

Elaborado por: el autor

Como se puede ver en el resultado del *ciclo de efectivo* es negativo, lo que nos indica que la empresa es extremadamente eficiente al transformar sus ventas en efectivo. Esto lo ha logrado gracias a su extenso periodo de pago, es decir, la empresa ha logrado que sus proveedores le otorguen, en promedio, 4,63 meses de crédito (en el año 2014) y 4 meses de crédito (en el año 2013), en términos financieros EdiLoja Cía. Ltda., obtiene un gran financiamiento por parte de sus proveedores es por eso que posee una gran cantidad de efectivo para realizar sus operaciones.

A continuación se presenta la tabla del ciclo de producción de EdiLoja Cía. Ltda., en la cual se conocerá cada que tiempo puede reabastecerse de materia prima.

TABLA 2.4 CICLO DE PRODUCCIÓN DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 01 de Enero de 2014 al 31 de Diciembre de 2014

(+)	PERIODO MEDIO DE COBRO	28,23	días
(+)	ROTACION DE INVENTARIO	19,36	días
(=)	CICLO OPERATIVO	47,58	días

Fuente: ANEXOS #1 y #2

Elaborado por: el autor

Como se puede observar en el resultado del ciclo operativo del año 2014, cada 48 días aproximadamente la empresa puede recuperar efectivo para poder adquirir materia prima y así poder elaborar productos.

2.4.3 Indicadores de producción.

A continuación en la tabla 2.5 se detallará los principales indicadores de la producción de EdiLoja Cía. Ltda., durante el año 2014.

TABLA 2.5 ESTRUCTURA DEL CICLO DE PRODUCCIÓN DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 01 de Enero de 2014 al 31 de Diciembre de 2014

	RATIO	FORMULA	2014	EXPRESIÓN
1	ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$	19,36	Días
2	ROTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	$\frac{\text{Inventario Promedio de la Materia Prima Utilizada}}{\text{Costo de la Materia Prima Utilizada}}$	7,67	Días
3	ROTACIÓN DE PRODUCTOS EN PROCESO	$\frac{(\text{Inventario Promedio de Productos en Proceso}) * 365}{\text{Costo de Producción}}$	3,03	Días
4	ROTACIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS	$\frac{(\text{Inventario Promedio}) * 365}{\text{Costo de ventas}}$	0,42	Días
5	ROTACIÓN DE ACTIVOS OPERACIONALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales}}$	3,44	Veces
6	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$	7,96	Veces
7	ROTACIÓN DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$	2,95	Veces

TOTALES	Activos
---------	---------

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: la autora

Los indicadores financieros nos sirven para conocer en detalle el desenvolvimiento de la empresa en su accionar diario, a continuación se explicará el resultado de los más importantes:

- **Rotación de inventario:** el resultado de 19,36 días nos indica que aproximadamente cada 20 días la empresa vende su inventario y de igual forma debe poseer un nuevo lote para la venta.
- **Rotación de activos operacionales:** este ratio indica que durante el año 2014 los activos operacionales rotaron 3,44 veces en relación al total de ventas.
- **Rotación de activos fijos:** este resultado muestra que durante el año 2014 los activos fijos rotaron 3,44 veces en relación al total de ventas.
- **Rotación de activos totales:** este valor quiere decir que durante el año 2014 los activos fijos rotaron 2,95 veces en relación al total de ventas.

Cabe destacar que, para conocer realmente el nivel de eficiencia de EdiLoja Cía. Ltda., en base a sus indicadores, es necesario conocer los resultados de la industria (el promedio de la competencia), ya que lamentablemente no existen estos datos no podemos afirmar si la organización es más o menos eficiente que su competencia.

CAPÍTULO III

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

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

En este apartado del presente trabajo investigativo se procederá con el análisis de la rentabilidad de las cuatro líneas de productos, bajo las cuales EdiLoja Cía. Ltda., realiza su contabilidad, a continuación se detallan los componentes de las líneas de producción:

- **Línea 1 “Impresiones Largas”:** se refiere a aquellos trabajos de impresión que están formados por más de 30 hojas.
 - Evaluaciones
 - Material bibliográfico
 - Libros
 - Revistas
- **Línea 2 “Pegables”:** se refiere a productos adhesivos.
 - Stikers
 - Tapas de CDs
 - Afiches
- **Línea 3 “Impresiones Cortas”:** se refiere a aquellos trabajos de impresión menores a 30 hojas.
 - Tarjetas
 - Folletos
 - Dípticos y Trípticos
 - Hojas membretadas
 - Libretas
 - Libretines
- **Línea 4 “Otros”:** se refiere a productos y trabajos de bajo volumen como parte de pedidos especiales.
 - Carpetas
 - Escaneos
 - Portadas
 - Encuadernaciones
 - Cajas
 - Diseños
 - Sobres
 - Troquelados

Iniciaremos con la tabla 3.1 en la cual se detalla el margen de contribución de cada una de las líneas de producción ofrece a la empresa.

TABLA 3.1 REPORTE DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCTOS DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 01 de Enero de 2014 al 31 de Diciembre de 2014	
RUBRO	Mercado de Loja
Línea 1. Impresiones Largas	\$ 1.948.357,08
Línea 2. Pegables	\$ 4.969,79
Línea 3. Impresiones cortas	\$ 21.668,29
Línea 4. Otros	\$ 12.921,46
Total Ventas Territoriales	\$ 1.987.916,62
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN	
Línea 1. Impresiones Largas	\$ 1.571.173,66
Línea 2. Pegables	\$ 4.007,69
Línea 3. Impresiones cortas	\$ 17.473,52
Línea 4. Otros	\$ 10.419,99
Total costo variable de producción por territorio	\$ 1.603.074,85
GASTOS DE VENTAS Y DE PROMOCIÓN	
Línea 1. Impresiones Largas	\$ 1.514,25
Línea 2. Pegables	\$ 3,86
Línea 3. Impresiones cortas	\$ 16,84
Línea 4. Otros	\$ 10,04
Total de comisiones sobre ventas por territorio	\$ 1.545,00

Fuente: ANEXO #3.

Elaborado por: el autor

En esta tabla se detallan o subdividen los ingresos, costos y gastos que generan cada una de las líneas de producción, como se puede observar la línea 1 “Impresiones Largas” es la que mayores ingresos y egresos le reporta a la empresa, como se explicó anteriormente ésta línea representa el 98,01% de las ventas de EdiLoja Cía. Ltda., lo que en ventas se traduce en un total de \$ 1.948.357,08 durante el año 2014, en costos de producción dicha línea supone egresos por \$ 1.571.173,66 y en gastos de ventas se requirió de un total de \$

1.514,25 para poder vender los productos.

A continuación se presenta la tabla 3.2 que nos explicará cómo terminó la cuenta de inventarios de EdiLoja Cía. Ltda., al final del año 2014 subdividida por líneas de productos:

TABLA 3.2 INVENTARIOS DE EDILOJA CÍA. LTDA.

al 31 de Diciembre de 2014

DETALLE DE INVENTARIOS		
Productos Terminados	\$	3.245,45
Materias Primas	\$	22.220,84
Productos en Proceso	\$	12.243,45
Suministros	\$	20.618,57
Repuestos y accesorios	\$	24.491,38
TOTAL DE INVENTARIOS	\$	82.819,69
DETALLE DEL INVENTARIO POR LÍNEAS DE PRODUCTOS TERMINADOS		
RUBROS	Total	Porcentaje de existencias en bodega
Línea 1. Impresiones Largas	2.448,69	75,45%
Línea 2. Pegables	197,97	6,10%
Línea 3. Impresiones cortas	429,37	13,23%
Línea 4. Otros	169,41	5,22%
TOTAL DE EXISTENCIAS	3.245,45	100,00%

Fuente: ANEXO #1 y datos de Contabilidad de EdiLoja Cía. Ltda.

Elaborado por: el autor

Esta tabla indica el total de inventarios existentes al 31 de Diciembre del 2014 en EdiLoja Cía. Ltda., en la parte superior encontramos la subdivisión de los diferentes tipos de inventarios y sus respectivas cantidades en bodega. En la parte inferior de la tabla en cambio se observa porcentualmente y en base a cada línea de producción cuanto de cada una queda en existencias (los datos porcentuales fueron aportados por el bodeguero de la compañía en base a un arqueo de las existencias). Como es de suponer la Línea 1 es la que mayor cantidad de existencias posee con un total de 75,45%.

Se continúa con la tabla 3.3 en la cual explicaremos la rentabilidad de cada línea de producción en el año 2014:

TABLA 3.3 RENTABILIDAD POR LÍNEAS DE PRODUCTOS DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Para el año terminado al 31 de diciembre de 2014

RUBRO	Línea 1. Impresiones Largas	Línea 2. Pegables	Línea 3. Impresiones Cortas	Línea 4. Otros	TOTAL
Ventas	\$ 1.948.357,08	\$ 4.969,79	\$ 21.668,29	\$ 12.921,46	\$ 1.987.916,62
(-) Costo variable total	\$ 1.571.173,66	\$ 4.007,69	\$ 17.473,52	\$ 10.419,99	\$ 1.603.074,85
(-) Inventario Final	\$ 2.448,69	\$ 197,97	\$ 429,37	\$ 169,41	\$ 3.245,45
Margen de manufactura (=) (Contribución marginal de producción)	\$ 374.734,73	\$ 764,13	\$ 3.765,40	\$ 2.332,06	\$ 381.596,32
(-) Gastos variables de ventas	\$ 1.514,25	\$ 3,86	\$ 16,84	\$ 10,04	\$ 1.545,00
(=) Margen de contribución total	\$ 373.220,47	\$ 760,27	\$ 3.748,56	\$ 2.322,02	\$ 380.051,32
Razón de margen de contribución	19,16%	15,30%	17,30%	17,97%	19,12%
Razón de Margen de manufactura	19,23%	15,38%	17,38%	18,05%	19,20%

Fuente: Tabla 2.3 y ANEXO #3

Elaborado por: el autor

Esta tabla es muy importante para evaluar la rentabilidad de cada una de las líneas de productos ya que nos indica dos datos muy importantes: *la razón de margen de contribución* y *la razón de margen de manufactura*. Iniciemos explicando que significa y que nos indica la *razón de margen de contribución*, esta razón se obtiene dividiendo el margen de contribución para las ventas de cada línea de producción, dando como resultado un porcentaje que nos indica a cuanto equivale el margen de contribución en la relación a las ventas de dicha línea; por ejemplo en la Línea 2 “Pegables” esa razón equivale a 15,3% lo que quiere decir que en esa línea el margen de contribución equivale a 15,3% de sus ventas.

La razón de margen de manufactura en cambio nos indica porcentualmente a cuanto equivale el margen de manufactura en relación a las ventas, por ejemplo en el caso de la Línea 3 “Impresiones Cortas” el margen de manufactura equivale a 18% del total de ventas de esa línea.

Se prosigue con la tabla 3.3 en la cual determinaremos el punto de equilibrio total y por líneas de productos para EdiLoja Cía. Ltda., en el año 2014:

TABLA 3.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 2014 DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 01 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		EQUILIBRIO POR LÍNEAS DE PRODUCTOS			
RUBROS		Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4
Ventas	\$ 1.987.916,62	\$1.948.357,08	\$ 4.969,79	\$ 21.668,29	\$ 12.921,46
<i>Costo Variable</i>					
Costo de Ventas	\$ 1.603.074,85	\$1.571.173,66	\$ 4.007,69	\$ 17.473,52	\$ 10.419,99
Gastos de Ventas	\$ 1.545,00	\$ 1.514,25	\$ 3,86	\$ 16,84	\$ 10,04
Total costo variable	\$ 1.604.619,85	\$1.572.687,91	\$ 4.011,55	\$17.490,36	\$ 10.430,03
<i>Costos Fijos</i>					
Gastos de administración	\$ 386.500,02	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01
Gastos de depreciación	\$ 38.291,37	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84
Otros gastos	\$ 97.286,17	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54
Total costos fijos	\$ 522.077,56	\$ 130.519,39	\$ 130.519,39	\$130.519,39	\$130.519,39
Utilidad Operacional (UAI) EBIT	\$ (138.780,79)	\$1.572.687,91	\$ 4.011,55	\$ 17.490,36	\$ 10.430,03
Punto de Equilibrio (PE)	\$ 2.707.684	\$ 676.921,08	\$ 676.921,08	\$676.921,08	\$676.921,08

Fuente: ANEXO #3

Elaborado por: el autor

En la tabla 3.3 se obtuvo el punto de equilibrio (en ventas) general y por líneas de productos, como se explicó en la capítulo 1 para obtener dicho punto se requieren los costos variables y fijos de la empresa, los mismos que se detallan en la tabla. Los resultados son bastante

claros, EdiLoja Cía. Ltda., durante el año 2014 lamentablemente no alcanzó a completar la cantidad requerida para su equilibrio es por eso que se registra una pérdida contable.

Como se puede observar el equilibrio en ventas general de la empresa se da al obtener ingresos por \$ 2.707.684,00 pero durante el año 2014 tan solo se pudo vender un total de \$1.987.916,62 lo que nos da un desfase de \$ 719.768,71 que se requieren para al menos cubrir los costos fijos y variables.

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

En este apartado se procede a evaluar la relación entre los costos, los volúmenes de producción y la utilidad que se genera en EdiLoja Cía. Ltda., cabe mencionar que la teoría requerida para realizar esta evaluación se encuentra en el capítulo 2.

Se inicia con la tabla 3.4 en la cual se muestra paso a paso los cálculos necesarios para encontrar el punto de equilibrio total y por líneas de producción en base a unidades vendidas o a vender. Valores fundamentales para lograr estos resultados se los puede encontrar en el ANEXO #5.

TABLA 3.5 EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LÍNEAS DE PRODUCTO PARA EL AÑO 2014

Del 01 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

1			
COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS Y COSTO FIJO			
RUBRO	Composición de las Ventas %	COSTOS FIJOS	US Dólares
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	98,0%	Gastos de Administración	\$ 386.500,02
LÍNEA 2: PEGABLES	0,25%	Gastos de depreciación	\$ 38.291,37
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	1,09%	Otros gastos	\$ 97.286,17
LÍNEA 4: OTROS	0,65%	TOTAL	\$ 424.791,39
Total	100,00%		
2			
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO TOTAL			

LÍNEAS DE NEGOCIO (LÍNEAS DE PRODUCTO)				
RUBRO	LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	LÍNEA 2: PEGABLES	LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	LÍNEA 4: OTROS
Precio de Venta	0,982	1,403	0,784	1,309
Costo Variable Unitario (CVU)	0,792	1,133	0,632	1,056
Margen de Contribución Unitario (MCU)	0,189	0,271	0,151	0,252
% Participación en las Ventas	0,980	0,002	0,014	0,005
Margen de Contribución Unitario Ponderado (MCUP)	0,185	0,000	0,002	0,001
Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)	0,189			
3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014 (Unidades)	=	Costos Fijos	424.791,39	2.245.313
		MCP_T	0,189	
4 COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
Producción de Equilibrio (Unidades)	2.245.313			
RUBRO	Composición de las Ventas %	Mezcla de las Ventas (Unidades)	Precio de Venta	Costo Variable Unitario (CVU)
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	98,01%	2.199.796	0,982	0,792
LÍNEA 2: PEGABLES	0,25%	3.925	1,403	1,133
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	1,09%	30.648	0,784	0,632
LÍNEA 4: OTROS	0,65%	10.944	1,309	1,056
Total	100,00%	2.245.313		

5 ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2014 CON PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	LINEAS DE NEGOCIO				Total
	LÍNEA 1: IMP LARGAS	LÍNEA 2: PEGABLES	LÍNEA 3: IMP CORTAS	LÍNEA 4: OTROS	
Ventas	2.159.280,685	5.507,807	24.014,039	14.320,298	2.203.123
(-) Costo Variable Total	1.742.942,643	4.445,829	19.383,813	11.559,154	1.778.331
(=) Margen de Contribución Total	416.338,041	1.061,978	4.630,226	2.761,144	424.791,39
(-) Costos Fijos Totales					(424.791,39)
(=) Utilidad Neta					0

Fuente: ANEXO #5

Elaborado por: el autor

En el paso 1 de esta tabla podemos observar los valores porcentuales de la composición de las ventas por líneas de productos de EdiLoja Cía. Ltda., los cálculos para obtener dichos valores se encuentran en el ANEXO #5.

A continuación en el paso 2 se procede a obtener el “Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)”, para obtener este valor tenemos que tomar como base los precios de venta unitarios y costos variables unitarios (calculados en el ANEXO #5), al sumar cada uno de los márgenes de contribución unitarios ponderados (MCUP) se obtiene el “Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)” que equivale a \$ 0,189.

En el paso 3 se procede a calcular el punto de equilibrio en unidades el cual se obtiene al dividir los costos fijos de la operación para el MCP-T lo que nos da como resultado un total de 2.245.313 unidades que se deben producir para que la operación no genera ganancias ni pérdidas.

En paso 4 se procede a realizar una comprobación de las operaciones en el punto de equilibrio, se realiza multiplicando cada porcentaje de las distintas composiciones de ventas por líneas de productos por el número de unidades de equilibrio, si al sumar el resultado de cada línea de productos el resultado es el mismo que el número de unidades de equilibrio, las operaciones han sido realizadas correctamente.

Para finalizar el paso 5 se realiza un estado de resultado en base a las unidades de

equilibrio por líneas de productos, para obtener el valor de ventas se multiplica el número de unidades de equilibrio de cada línea de productos por su respectivo costo de venta y para obtener el costo variable total se multiplica el número de unidades de equilibrio de cada línea de productos por su respectivo costo variable unitario. Se debe realizar una sustracción vertical entre los valores de ventas y de costos variables totales de cada una de las líneas de productos, esos resultados se denominan Márgenes de Contribución Totales, si se suman cada uno de ellos ese resultado debe ser igual a los costos fijos totales para que las operaciones hayan sido realizadas con éxito.

3.3 Fijación de precios.

En este punto se procede a analizar y determinar el precio de un producto elaborado por EdiLoja Cía. Ltda., en el año 2014. El producto escogido es “*Evaluaciones para la carrera de Ciencias de la Educación*” el cual pertenece a la línea número 1 “Impresiones largas”, se ha escogido este producto en particular ya que representa el mayor número de unidades vendidas en el año. En el ANEXO #4 podrán encontrar un detalle más extenso de los productos que se ofertan en la Línea 1 con sus respectivas cantidades de unidades vendidas durante el 2014.

Iniciaremos este análisis con la tabla 3.4 la cual nos indicará el número de unidades vendidas en cada línea de producción y su respectivo valor en dólares:

TABLA 3.6 DETALLE DE LAS VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS DE EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

LÍNEA DE PRODUCTOS		Cantidad (unidades)	Total US Dólares
LÍNEA 1	IMPRESIONES LARGAS	1.984.915	\$ 1.948.357,08
LÍNEA 2	PEGABLES	3.542	\$ 4.969,79
LÍNEA 3	IMPRESIONES CORTAS	27.654	\$ 21.668,29
LÍNEA 4	OTROS	9.875	\$ 12.921,46
TOTAL		2.025.986,00	\$ 1.987.916,62

Fuente: ANEXO #4

Elaborado por: el autor

Como se puede observar esta tabla nos detalla las unidades vendidas en cada línea de producción durante el año 2014 y su importa en dólares, como era de esperar la línea 1 es la más representativa de las cuatro con 1.984.915 unidades vendidas lo que se traduce en \$ 1.948.357,08.

En la tabla 3.5 se procede a realizar un análisis más particular, nos enfocaremos en el producto “Evaluaciones para la carrera de Ciencias de la Educación” perteneciente a la línea 1, aquí detallaremos el costo variable por unidad con su respectivo gasto de ventas para cada unidad vendida de dicho producto:

TABLA 3.7 DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCION DEL PRODUCTO: “EVALUACIONES CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN” ELABORADO POR EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

COSTOS Y GASTOS VARIABLES		
Costo de Ventas	VALORES	
(+) Materia prima y materiales	\$	589.933,88
(+) Mano de obra directa	\$	281.639,79
(+) Gastos de fabricación (CIF)	\$	731.501,18
(=) Total Costo de Ventas	\$	1.603.074,85
Gastos de Ventas		
Total Gastos de Ventas	\$	1.545,00
Total producción 2012 (unidades)		2.025.986,00
Costo Variable Unitario (CVU)	\$	0,791
		2.025.986,00
Gastos de Ventas (GVU)	\$	0,001
		2.025.986,00

Fuente: ANEXO #4

Elaborado por: el autor

Como se puede apreciar en esta tabla, el producto “Evaluaciones para la carrera de Ciencias de la Educación” posee un costo variable unitario (CVU), de \$ 0,79 el cual se lo obtiene al dividir el costo de ventas para el número total de unidades vendidas en el año. En el caso del gasto de ventas el procedimiento es parecido solo que en este caso se divide el gasto de ventas anual para el total de unidades vendidas, nos da un resultado de \$ 0,001 por unidad vendida.

A continuación presentamos la tabla 3.6 en la cual se detalla paso a paso el procedimiento para establecer el precio del producto “Evaluaciones para la carrera de Ciencias de la Educación”, en el año 2014:

TABLA 3.8 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA EN BASE AL CRITERIO DEL COSTO TOTAL PARA EL PRODUCTO: "EVALUACIONES CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN" ELABORADO POR EDILOJA CÍA. LTDA.

Del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

1		UNIDADES VENDIDAS O POR VENDER	
Costos y gastos variables			
(+)	Costos Variables	\$	0,791
(+)	Gastos de ventas	\$	0,001
(=)	Costo Variable Unitario	\$	<u>0,79</u>
Costos Fijos			
(+)	Gastos de administración	\$	386.500,02
(+)	Depreciaciones	\$	732.357,52
(+)	Otros Gastos	\$	97.286,17
(=)	Total Costos Fijos	\$	<u>1.216.143,71</u>
	Ganancia equivalente	15,23%	<i>Esta es la ganancia requerida por la empresa</i>
	Activos netos	\$	673.910
	Unidades vendidas (o por vender)		362.438
2		DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTA	
Costo Variable total			
A	No. De unidades producidas		362.438
B	Costo variable unitario	\$	0,79
A*B	Costo variable total	\$	287.057,86
Costos Fijos			
(+)	Costo fijo total	\$	1.216.143,71
(=)	Total costos	\$	<u>1.503.201,57</u>
	Costo de Evaluaciones (Por Unidad)	Costo Total	\$1.503.201,57
		No. de unidades producidas	362.438
			\$ 4,15
3		DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA	
Ganancia deseada =	Ganancia equivalente * activos netos =	\$	102.636
Porcentaje de sobreprecio	Ganancia deseada	\$	102.636
	Total costos	\$	1.503.202
			6,83%
	Costo total de Evaluaciones por unidad		\$ 4,15
Porcentaje de ganancia =	Costo total de Evaluaciones U. * Porcentaje de sobreprecio =		\$ 0,28
	Precio de venta unitario		\$ 4,43
4		COMPROBACION	

ESTADO DE RESULTADOS		
Ventas		
No. Unidades		362.438
Precio de venta	\$	4,43
Ventas netas	\$	1.605.838
(-) Costo Variable		
No. Unidades		362.438
Costo variable unitario	\$	0,79
Costo variable total	\$	287.058
(-) Costos fijos		
Gastos de administración	\$	386.500
Depreciaciones	\$	732.358
Otros gastos	\$	97.286
Costos fijos totales	\$	1.216.144
(=) Utilidad neta de operación:	\$	102.636

Fuente: ANEXO #4 y tabla 3.5

Elaborado por: el autor

En esta tabla se puede observar los pasos para determinar el precio del producto “Evaluaciones para la carrera de Ciencias de la Educación” producido por EdiLoja Cía. Ltda., en el año 2014. En el paso 1 se establece el costo variable por unidad en \$ 0,79 que es el resultado de la suma del CVU y el costo de ventas por unidad, además es preciso destacar que la empresa, según sus políticas, ha establecido como porcentaje de ganancia un 15,23% sobre el valor de sus activos netos.

En el paso 2 procedemos a obtener el costo total por unidad el cual se calcula a partir del costo variable total más los costos fijos totales, dando como resultado \$ 1.503.201,57 este valor se divide para el número de unidades a producir 362.438, lo que nos da como resultado \$ 4.15 que es el costo total unitario.

En el paso 3 se busca el precio de venta o PVP, para obtener este valor primeramente se debe conocer la ganancia deseada en base al valor de los activos netos de la empresa, que es \$102.636,00 luego debemos obtener el porcentaje de sobreprecio que se calcula dividiendo la ganancia deseada para los costos totales, lo que nos da un sobreprecio requerido de 6,83%. Para finalizar se obtiene el valor de ganancia por unidad, que es el 6,83% costo total unitario, finalmente se suman la ganancia por unidad y el costo total por unidad lo que nos da como resultado un precio de venta de \$ 4,43.

En el cuarto paso se realiza la comprobación de la operaciones, mediante un estado de resultados en el que se usan los valores obtenidos anteriormente, si la Utilidad Operativa del ejercicio es igual a la ganancia deseada en base a los activos netos las operaciones se han realizado con efectividad.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

En este apartado procederemos a hacer una proyección financiera para el año 2015 en el manejo contable de EdiLoja Cía. Ltda., para llevar a cabo esta tarea se requieren varios supuestos o requerimientos, los cuales fueron aportados por la junta directiva de la compañía, son las expectativas para el siguiente año de la organización:

- Las ventas crecerán en un 4,75%
- Se desea una mezcla de productos según el siguiente detalle:
 - Línea 1 Impresiones largas: 75%
 - Línea 2 Pegables: 3%
 - Línea 3 Impresiones Cortas: 15%
 - Línea 4 Otros: 7%
- Las ventas en dólares se mantendrán con la misma estructura del año anterior.
- Se espera un volumen bruto de producción de 2.122.220 unidades.
- Los gastos se espera se comporten de la siguiente forma:
 - Gastos administrativos: aumentan en 7,5%
 - Gastos de ventas: aumentan en 0,09%
 - Gastos de depreciación: crecerán al ritmo de las ventas 4,75%
 - Otros gastos: crecerán al ritmo de las ventas 4,75%
- Se mantendrá la misma tendencia en la participación a trabajadores e impuesto a la renta.

Para iniciar con las proyecciones se requiere determinar los costos de la empresa por líneas de productos en el año 2015, vale destacar que en ANEXO #6 se encuentra el estado de resultados proyectado al año 2015 y en el ANEXO #7 se encuentra un estado de resultados proyectado al año 2015 pero subdividido por líneas de productos, en los dos casos se encuentran proyectados con los supuestos antes mencionados.

Iniciaremos con la tabla 3.7 en la cual se determinarán: las unidades a vender según la planificación de mezcla de ventas, también se determinarán los precios promedios de venta y los costos variables de cada línea de productos:

TABLA 3.9 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS PARA EDILOJA CÍA. LTDA

Del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015

PASO 1 DETERMINACIÓN DEL LA MEZCLA DE VENTAS PARA EL AÑO 2015					
LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (kilos)	Mezcla de ventas			
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.591.665	75,00%			
LÍNEA 2: PEGABLES	63.667	3,00%			
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	318.333	15,00%			
LÍNEA 4: OTROS	148.555	7,00%			
TOTAL	2.122.220	100,00%			

PASO 2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA POR LINEAS DE PRODUCTOS PARA EL 2015				
LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (unidades)	Total US Dólares	Precio de Venta por línea de Productos	
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.591.665,00	\$ 2.040.904,04	\$ 1,282	
LÍNEA 2: PEGABLES	63.666,60	\$ 5.205,86	\$ 0,082	
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	318.333,00	\$ 22.697,53	\$ 0,071	
LÍNEA 4: OTROS	148.555,40	\$ 13.535,23	\$ 0,091	
TOTAL	2.122.220,00	\$ 2.082.342,66		

PASO 3 DETERMINACIÓN DEL COSTO VARIABLE UNITARIO POR LINEA DE PRODUCTOS					
LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (unidades)	Costo de Ventas	Gastos de Ventas	Costo Variable (CV + GV)	Costo Variable Unitario por línea de Productos
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.591.665	1.645.804,4	1.836,81	1.647.641,22	\$ 1,035
LÍNEA 2: PEGABLES	63.667	4.198,05	4,69	4.202,74	\$ 0,066
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	318.333	18.303,51	20,43	18.323,94	\$ 0,058
LÍNEA 4: OTROS	148.555	10.914,94	12,18	10.927,12	\$ 0,074

TOTAL	2.122.220	\$1.679.220,9	\$ 1.874,11
--------------	------------------	----------------------	--------------------

Fuente: Supuestos para proyección y ANEXO #7

Elaborado por: el autor

Se puede observar en la primera parte de la tabla las unidades de cada línea de producción a vender según la mezcla de ventas presupuestada al inicio de este apartado, por ejemplo se ha planificado vender 2.122.220 unidades en el año 2015 y también se ha proyectado que el 75% de las ventas correspondan a la línea 1, por lo tanto en el año venidero se espera vender 1.591.665 unidades de la línea 1.

Como segundo paso en la tabla se establece el precio de venta de cada unidad según su línea de producción, para esto se divide el valor presupuestado de ventas en cada línea de producción para las unidades a producir en el año 2015 de cada una de ellas, por ejemplo en el caso de la línea 2 se ha presupuestado obtener ingresos por \$ 5.205,86 al vender 63.666,60 unidades, al realizar la operación algebraica nos da como resultado un PVP de \$ 0,082.

En el paso 3 se determinan los costos variables unitarios para cada línea de producción, para obtener estos valores primeramente se toman los valores de costos y gastos de ventas planificados para cada línea de producción en el ANEXO #7, luego se suman dichos valores y ese resultado se divide para el número de unidades a producir, por ejemplo en el caso de la línea 3 se tiene un costo variable de \$ 18.323,94 y se ha planificado producir 318.333 unidades por lo tanto al realizar la división de esos dos valores el CVU de esta línea de producción es \$ 0,058.

Se continúa con la tabla 3.8 en la cual, paso a paso, se procede a establecer los puntos de equilibrio para el año 2015 en cada línea de producción en base a las unidades a elaborar:

TABLA 3.10 EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LÍNEAS DE PRODUCTO PARA EL AÑO 2015

1 COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS Y COSTO FIJO			
RUBRO	Composición de las Ventas %	COSTOS FIJOS	US Dólares
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	75,00%	Gastos de Administración	\$ 415.487,52
LÍNEA 2: PEGABLES	3,00%	Gastos de depreciación	\$ 40.110,21
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	15,00%	Otros gastos	\$ 101.907,26

LÍNEA 4: OTROS	7,00%	TOTAL	<u>\$ 455.597,73</u>
Total	<u>100,00%</u>		

2 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO TOTAL

LÍNEAS DE NEGOCIO (LINEAS DE PRODUCTO)

RUBRO	LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	LÍNEA 2: PEGABLES	LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	LÍNEA 4: OTROS
Precio de Venta	1,282	0,082	0,071	0,091
Costo Variable Unitario (CVU)	1,035	0,066	0,058	0,074
Margen de Contribución Unitario (MCU)	0,247	0,016	0,014	0,018
% Participación en las Ventas	0,750	0,030	0,150	0,070
Margen de Contribución Unitario Ponderado (MCUP)	0,185	0,000	0,002	0,001
Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)	0,189			

3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012 (Unidades)	Costos Fijos	455.598,73	2.409.680
	<u>MCP_T</u>	<u>0,189</u>	

4 COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Producción de Equilibrio (Unidades) = 2.409.680

RUBRO	Composición de las Ventas %	Mezcla de las Ventas (Unidades)	Precio de Venta	Costo Variable Unitario (CVU)
LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	75,00%	1.807.260	1,282	1,035
LÍNEA 2: PEGABLES	3,00%	72.290	0,082	0,066
LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	15,00%	361.452	0,071	0,058
LÍNEA 4: OTROS	7,00%	168.678	0,091	0,074

Total	100,00%				2.409.680
5 ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2015 CON PUNTO DE EQUILIBRIO					
LÍNEAS DE NEGOCIO					
RUBRO	LÍNEA 1: Imp. Largas	LÍNEA 2: Pegables	LÍNEA 3: Imp. Cortas	LÍNEA 4: Otros	Total
Ventas	2.317.350,049	5.911,004	25.771,978	15.368,611	2.364.402
(-) Costo Variable Total	1.870.818,712	4.772,010	20.805,963	12.407,225	1.908.804
(=) Margen de Contribución Total	446.531,337	1.138,994	4.966,015	2.961,385	455.598,73
(-) Costos Fijos Totales					455.598,73
(=) Utilidad Neta					0

Fuente: ANEXO #6 y ANEXO #7

Elaborado por: el autor

En el paso 1 de esta tabla se ha colocado los porcentajes de la composición de la mezcla de ventas para cada línea de producción y también se han establecido los costos fijos totales en base a los ANEXOS #6 y #7.

En el paso 2 se busca determinar el Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T), (en la tabla 3.4 ya se realizó el mismo calculo pero para el año 2014), éste margen no es más que la sumatoria de los márgenes de contribución unitarios de cada línea de producción, que en el paso siguiente nos servirá para establecer las unidades de equilibrio.

Ya en el paso 3 se calcula el punto de equilibrio en unidades, que resulta de dividir los costos fijos totales obtenidos en el paso 1 para el MCP-T, lo que nos da como resultado 2.409.680 unidades, que son la necesarias para no perder ni ganar.

En el paso 4 se realiza una comprobación del punto de equilibrio, para esto se toma los porcentajes de la composición de ventas de cada línea de producción y se los multiplica a cada uno por el número de unidades de equilibrio, si al sumar los cuatro resultados se obtiene la misma cantidad de unidades que las de equilibrio, los cálculos han sido correctos.

Para finalizar en el paso 5 se procede a realizar un estado de resultados por líneas de producción, primeramente se debe obtener el total de ventas anuales, a ese valor se restan los costos variables totales y como resultado tenemos un margen de contribución total de \$ 455.598,73 el cual debe ser igual al valor de los costos fijos totales.

CONCLUSIONES

Para finalizar el presente trabajo investigativo se ofrecerán las conclusiones pertinentes por parte de la autora:

1. Las herramientas administrativas – financieras son fundamentales al momento de tomar decisiones de corto plazo en cualquier empresa, se requiere la tener en cuenta: estrategias, objetivos, estudios de mercado, análisis de la competencia, datos históricos y demás políticas empresariales, para con esta información y elaborando tablas generar proyecciones y presupuestos que ayuden a la empresa a tener mayor certidumbre del futuro y sirvan como herramientas de control de la gestión.
2. El análisis y manejo de costos es y debe ser una tarea fundamental para cualquier empresa, ya sea esta, de comercio, producción o servicios. Una deficiente determinación de los costos fijos y variables desemboca en pérdidas económicas, esto debido a que el sobre y sub costeo son igualmente malos para la organización. Sobre-costear generará que nuestros precios puedan ser superiores a los de la competencia lo que nos hará perder clientes, mientras que sub-costear generará pérdidas económicas en los resultados.
3. En el caso de EdiLoja Cía. Ltda., se puede concluir que las principales causas de sus pérdidas económicas a finales del año 2014 son:
 - a. Un deficiente sistema de costeo ya que existe un excesivo prorrateo de los costos y no se le asigna un valor real a cada unidad producida.
 - b. Una reducida cartera de clientes (el 95% de su producción se destina a tan solo a la UTPL). Hay que tomar en cuenta que para el año 2015 la empresa se ha propuesto reducir esa cifra a un 80%.
 - c. En ese mismo año el costo de materias primas aumentó considerablemente lo que desemboca en un aumento del costo de ventas.
4. Otra conclusión en el caso de EdiLoja Cía. Ltda., es que desde el punto de vista estratégico la empresa no ha sabido posicionarse en el mercado de la provincia de Loja, dejando escapar grandes oportunidades de negocio y haciendo más fácil que su competencia acapare una mayor cuota de mercado.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan están pensadas con el fin de ayudar tanto a la propia organización como a cualquier persona que en un futuro requiera redactar o investigar un tema similar a este.

1. La primera y más importante recomendación que se puede aportar al haber concluido este trabajo investigativo, es recalcar a cualquier empresario o emprendedor que el manejo contable de la organización es fundamental, no solo para obtener resultados económicos positivos, sino también para hacer que la empresa perdure en el tiempo; en este trabajo de investigación se ha podido constatar que el uso de herramientas administrativas-financieras son de mucha ayuda para evaluar la gestión que se está realizando y poder otorgar soluciones efectivas y a tiempo a cualquier problema que se dé dentro del ámbito contable.
2. Como se pudo observar en el marco teórico de esta investigación en la actualidad existen varios eficientes sistemas de costeo, como segunda recomendación se puede aportar que cada empresa debe escoger su metodología de asignación de costos dependiendo de sus actividades. En el caso específico de las empresas productivas lo más recomendable es optar por un sistema que evite, en la medida de lo posible, el prorrateo de costos, ya que al dividir proporcionalmente los valores se pierde valiosa información de cada producto.
3. Para la empresa EdiLoja Cía. Ltda., es apto recomendar adoptar un nuevo sistema de costeo, que sea más exacto y se adapte mejor a sus operaciones, aconsejo realizar una auditoría con personal especializado en costos y que pueda determinar cuál es el mejor sistema de costeo para la organización.
4. De igual forma recomiendo a EdiLoja Cía. Ltda., emprender en un agresivo plan de marketing que le ayude a ganar terreno en el mercado lojano y por qué no del sur del país, con esto se lograría diversificar la cartera de clientes y ganar una mayor cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca G. (2006). Evaluación de Proyectos. Quinta edición. México. McGraw-Hill
- Cook L. (1981). Problemas de estadística, México DF. Ed. Continental
- Goldratt E (1994). What is this Thing Called the Theory of Constraints, and How should it be Implemented. EEUU. McGraw-Hill
- Heizer J. y Render B. (2004). Principios de administración de operaciones. Quinta edición. México. Pearson
- Horngren y otros. (2002). Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. México: Prentice Hall
- Horngren C. (2001). Introducción a la Contabilidad Administrativa. Onceava Edición. EEUU. Prentice Hall.
- Polimeni R. y otros. (1994). Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Colombia: McGraw-Hill
- Ramírez, N. (2008). Contabilidad Administrativa. Octava Edición. México. McGraw-Hill
- Sipper D. y Bulfin R. (1998). Planeación y control de la producción. México. McGraw-Hill
- Thompson A., Strickland A. y Gamble J. (2008). Administración Estratégica, Teoría y Casos. Decimoquinta edición. India. McGraw-Hill
- Torres, A. (2007). Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de decisiones. México: McGraw-Hill

ANEXOS

ANEXO N° 1

Balance General de EdiLoja Cía. Ltda., para los años 2013 y 2014

BALANCE GENERAL DE EDILOJA CÍA. LTDA.	31/12/2014	31/12/2013
TOTAL ACTIVOS	\$ 673.909,95	\$ 686.419,42
ACTIVO CORRIENTE	\$ 417.565,29	\$ 413.684,86
CAJA-BANCOS	\$ 43.441,06	\$ 54.435,30
DOCTOS. Y CTAS. X COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$ 1.999,96	\$ 2.345,88
DOCTOS. Y CTAS. X COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	\$ 153.739,64	\$ 160.950,32
CUENTAS POR COBRAR CONSUMOS EMPLEADOS BAR UTPL	\$ 22,78	\$ 35,78
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ (69,49)	\$ (100,23)
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	\$ 22.220,84	\$ 2.567,89
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 12.243,45	\$ 15.043,90
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 3.245,45	\$ 445,00
INVENTARIOS SUMINISTROS	\$ 20.618,57	\$ 22.654,66
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	\$ 24.491,38	\$ 24.764,23
(-) PROVISIÓN DE INVENTARIOS POR VALOR NETO DE REA	\$ (4.904,94)	\$ (3.234,00)
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS	\$ 1.543,48	\$ 1.543,45
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 29.199,55	\$ 32.132,45
ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 1.493,47	\$ 1.542,56
ANTICIPOS A EMPLEADOS	\$ 1.376,41	\$ 1.653,12
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 45.820,88	\$ 37.456,23
CRÉDITO TRIBUTARIO I.R. AÑOS ANTERIORES	\$ 22.568,92	\$ 25.234,65
RETENCIONES RECIBIDAS EN VENTAS DEL I.R	\$ 38.513,88	\$ 34.213,67
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 189.351,15	\$ 205.381,02
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 159.875,81	\$ 159.875,81
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 89.632,39	\$ 89.632,39
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 366,00	\$ 366,00
(-) DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ (17.142,33)	\$ (15.428,10)
(-) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ (43.320,13)	\$ (29.024,49)
(-) DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA	\$ (60,59)	\$ (40,60)
ACTIVO INTANGIBLE	\$ 66.993,51	\$ 67.353,54
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	\$ (3.600,33)	\$ (3.240,30)
SOFTWARE Y LICENCIAS	\$ 14.200,00	\$ 14.200,00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 33.392,84	\$ 33.392,84
ACCIONES DE OTRAS COMPAÑÍAS	\$ 23.001,00	\$ 23.001,00
TOTAL PASIVO	\$ 574.633,28	\$ 522.797,43
PASIVO CORRIENTE	\$ 280.360,18	\$ 242.716,47
CUENTAS Y DTOS. X PAGAR PROVEEDORES	\$ 231.497,41	\$ 202.654,56
CUENTAS POR PAGAR ASOCIACION EMPLEADOS UTPL	\$ 123,97	\$ 167,78
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	\$ 15.991,32	\$ 11.654,20
RETENCIONES IVA Y RENTA POR PAGAR AL SRI	\$ 1.130,52	\$ 1.232,34
APORTE INDIVIDUAL 9.35% POR PAGAR	\$ 2.908,28	\$ 2.875,30

APORTE PATRONAL 11.15% POR PAGAR 1% IECE Y SECAP	\$ 3.779,20	\$ 3.654,45
FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	\$ 536,26	\$ 468,85
PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	\$ 1.878,31	\$ 1.645,20
DECIMOTERCER SUELDO POR PAGAR	\$ 2.587,40	\$ 2.645,20
DECIMOCUARTO SUELDO POR PAGAR	\$ 5.427,21	\$ 5.321,45
VACACIONES POR PAGAR	\$ 10.958,46	\$ 8.543,65
PROVISIÓN POR DESAHUCIO POR PAGAR	\$ 1.040,05	\$ 954,60
ANTICIPOS DE CLIENTES CORRIENTES	\$ 202,20	\$ 101,00
RETENCIONES JUDICIALES POR PAGAR	\$ 90,00	\$ 90,00
SERVICIOS MEDICOS HOSPITAL UTPAL POR PAGAR	\$ 360,69	\$ 232,21
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 1.812,50	\$ 453,23
ECOLAC CONSUMOS POR PAGAR	\$ 36,40	\$ 22,45
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 294.273,10	\$ 280.080,96
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS LARGO PLAZO	\$ 141.921,39	\$ 127.729,25
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 126.007,31	\$ 126.007,31
PROVISIÓN DESAHUCIO	\$ 26.344,40	\$ 26.344,40
PATRIMONIO NETO	\$ 99.276,67	\$ 163.621,99
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
APORT. ACCION. FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 23.000,00	\$ 7.000,00
RESERVA LEGAL	\$ 1.497,00	\$ 1.546,54
RESERVA ESPECIAL	\$ 144.252,17	\$ 102.387,87
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ 30.356,75	\$ 29.324,45
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 44.705,78	\$ (22.342,65)
GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ (145.535,03)	\$ 44.705,78
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 673.909,95	\$ 686.419,42
	2014	2013
(=) ACTIVOS OPERACIONALES	\$ 577.441,10	\$ 573.560,67
(+) ACTIVO CORRIENTE	\$ 417.565,29	\$ 413.684,86
(+) MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 159.875,81	\$ 159.875,81

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: el autor

ANEXO Nº 2

Estado de resultados de EdiLoja Cía. Ltda., para los años 2013 y 2014

ESTADO DE RESULTADOS DE EDILOJA CÍA. LTDA.			
Para los años 2013 y 2014 con sus respectivas variaciones			
RUBROS			
INGRESOS	2014	2013	Variaciones
Ingreso por Ventas Netas	\$ 1.987.916,62	\$ 2.286.104,11	-13%
COSTOS			
Materia prima y materiales	\$ 589.933,88	\$ 501.443,80	18%
Mano de obra directa	\$ 281.639,79	\$ 323.885,76	-13%
Costos Indirectos de fabricación (CIF)	\$ 731.501,18	\$ 855.856,38	-15%
(-) TOTAL DE COSTOS	\$ 1.603.074,85	\$ 1.681.185,94	-5%
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 384.841,77	\$ 604.918,18	-36%
GASTOS			
(-) Gastos administrativos	\$ 386.500,02	\$ 444.475,02	-13%
(-) Gasto de ventas	\$ 1.545,00	\$ 2.394,75	-35%
(-) Depreciación	\$ 38.291,37	\$ 36.376,80	5%
(-) Otros gastos	\$ 97.286,17	\$ 111.879,10	-13%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	\$ (138.780,79)	\$ 9.792,51	-1517%
(-) Gastos Financieros	\$ 6.327,17	\$ 7.529,33	-16%
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	\$ (145.107,96)	\$ 2.263,17	-6512%
(-) Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	\$ -	\$ 339,48	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (145.107,96)	\$ 1.923,70	-7643%
(-) Impuesto a la Ganancias (Renta)	\$ 427,07	\$ 423,21	1%
(=) UTILIDAD NETA	\$ (145.535,03)	\$ 1.500,48	-9799%

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: el autor

ANEXO Nº 3

Estado de Resultado por Líneas de Productos de EdiLoja Cía. Ltda., para el año 2014

ESTADO DE RESULTADOS POR LINEAS DE PRODUCTO						
Del 01 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014						
ESTADO DE RESULTADOS GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS POR LINEA DE PRODUCTO				
RUBROS		Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Total
INGRESOS		98,01%	0,25%	1,09%	0,65%	100%
Ingreso por Ventas Netas	\$ 1.987.916,62	\$1.948.357,08	\$ 4.969,79	\$ 21.668,29	\$ 12.921,46	\$1.987.916,62
(-) COSTOS						
Materia prima y materiales	\$ 589.933,88					
Mano de obra directa	\$ 281.639,79					
Gastos de fabricación (CIF)	\$ 731.501,18					
Total de Costos	\$ 1.603.074,85	\$1.571.173,66	\$ 4.007,69	\$17.473,52	\$ 10.419,99	\$1.603.074,85
Margen Bruto de Ventas	\$ 384.841,77	\$ 377.183,42	\$ 962,10	\$ 4.194,78	\$ 2.501,47	\$ 384.841,77
(-) GASTOS						
Gastos administrativos	\$ 386.500,02	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01	\$ 96.625,01	\$ 386.500,02
Gasto de ventas	\$ 1.545,00	\$ 1.514,25	\$ 3,86	\$ 16,84	\$ 10,04	\$ 1.545,00
Depreciación	\$ 38.291,37	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84	\$ 9.572,84	\$ 38.291,37
Otros gastos	\$ 97.286,17	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54	\$ 24.321,54	\$ 97.286,17
(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)	\$ (138.780,79)	\$ 245.149,77	\$(129.561,15)	\$(126.341,46)	\$(128.027,96)	\$(138.780,79)
(-) Gastos Financieros	\$ 6.327,17	\$ 6.201,26	\$ 15,82	\$ 68,97	\$ 41,13	\$ 6.327,17
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	\$ (145.107,96)	\$ 238.948,51	\$(129.576,97)	\$(126.410,42)	\$(128.069,09)	\$(145.107,96)
(-) Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

(=)	Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ (145.107,96)	\$ 238.948,51	\$(129.576,97)	\$(126.410,42)	\$(128.069,09)	\$(145.107,96)
	Impuesto a la Ganancias (Renta)	\$ 427,07	\$ 418,57	\$ 1,07	\$ 4,66	\$ 2,78	\$ 427,07
	Utilidad NETA	\$ (145.535,03)	\$ 238.529,94	\$(129.578,03)	\$(126.415,08)	\$(128.071,86)	\$(145.535,03)

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: el autor

ANEXO N° 4

Detalle de las ventas de la línea de productos: “Impresiones Largas”

DETALLE DE LAS VENTAS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS: IMPRESIONES LARGAS

Del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014

	PRODUCTOS	Cantidad (unidades)	PVP	Total \$
A	Evaluaciones			
	Evaluaciones Ciencias de la Educación	362.438	\$ 0,98	\$ 355.189,24
	Evaluaciones Gestión Pública	56.423	\$ 0,78	\$ 44.009,94
	Evaluaciones Banca y Finanzas	54.232	\$ 0,65	\$ 35.250,80
	Evaluaciones Adm Turística	63.451	\$ 0,45	\$ 28.552,95
	Evaluaciones Contabilidad y Auditoría	76.542	\$ 0,88	\$ 67.356,96
	Evaluaciones Economía	64.233	\$ 0,89	\$ 57.167,37
	Evaluaciones Asistencia Gerencias y RRPP	63.243	\$ 0,56	\$ 35.416,08
	Evaluaciones Derecho	55.723	\$ 0,76	\$ 42.349,48
	Evaluaciones Comunicación Social	98.555	\$ 0,39	\$ 38.436,45
	Evaluaciones Psicología	62.423	\$ 0,78	\$ 48.689,94
	Evaluaciones Adm de Empresas	96.242	\$ 0,45	\$ 43.308,90
	Evaluaciones Informática	73.523	\$ 0,56	\$ 41.172,88
	Evaluaciones Gestión Ambiental	76.342	\$ 0,68	\$ 51.912,56
B	Material bibliográfico			
	Guías Ciencias de la Educación	150.524	\$ 0,98	\$ 147.513,52
	Guías Gestión Pública	45.261	\$ 0,88	\$ 39.829,68
	Guías Banca y Finanzas	33.254	\$ 0,89	\$ 29.596,06
	Guías Adm Turística	31.097	\$ 0,76	\$ 23.633,72
	Guías Contabilidad y Auditoría	39.867	\$ 0,97	\$ 38.670,99
	Guías Economía	45.247	\$ 0,95	\$ 42.984,65
	Guías Asistencia Gerencias y RRPP	54.600	\$ 0,99	\$ 54.054,00
	Guías Derecho	23.415	\$ 0,93	\$ 21.775,95
	Guías Comunicación Social	54.242	\$ 0,98	\$ 53.157,16
	Guías Psicología	43.625	\$ 0,87	\$ 37.953,75
	Guías Adm de Empresas	62.463	\$ 0,99	\$ 61.838,37
	Guías Informática	38.379	\$ 1,12	\$ 42.984,48
	Guías Gestión Ambiental	35.504	\$ 0,72	\$ 25.562,88
C	Libros			
	Varios títulos	45.629	\$ 4,52	\$ 206.243,08
D	Revistas			
	Varios títulos	78.438	\$ 2,98	\$ 233.745,24
	TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS	1.984.915,00		\$ 1.948.357,08

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: el autor

ANEXO Nº 5

Determinación de la mezcla de ventas para Ediloja Cía. Ltda., en el año 2014

DETERMINACIÓN DE LA MEZCLA DE VENTAS PARA EDILOJA CIA. LTDA.						
Del 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014						
PRECIO DE VENTA POR LÍNEA DE PRODUCTOS						
1	LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (Unidades)	Total US Dólares	Precio de venta por línea de Productos		
	LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.984.915,00	\$1.948.357,08	0,982		
	LÍNEA 2: PEGABLES	3.542,00	\$ 4.970	1,403		
	LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	27.654,00	\$ 21.668	0,784		
	LÍNEA 4: OTROS	9.875,00	\$ 12.921	1,309		
	TOTAL	2.025.986,00	\$ 1.987.916,62			
COSTO VARIABLE UNITARIO POR LÍNEA DE PRODUCTOS						
2	LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (Unidades)	Costo de Ventas	Gastos de Ventas	Costo Variable (CV + GV)	Costo Variable Unitario por línea de productos
	LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.984.915	1.571.173,66	1.514,25	1.572.687,91	0,792
	LÍNEA 2: PEGABLES	3.542	4.007,69	3,86	4.011,55	1,133
	LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	27.654	17.473,52	16,84	17.490,36	0,632
	LÍNEA 4: OTROS	9.875	10.419,99	10,04	10.430,03	1,056
	TOTAL	2.025.986,00	1.603.074,85	1.545,00		
MEZCLA DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS						
3	LÍNEA DE PRODUCTOS	Cantidad (Unidades)	Mezcla de ventas			
	LÍNEA 1: IMPRESIONES LARGAS	1.984.915	97,97%			
	LÍNEA 2: PEGABLES	3.542	0,17%			

LÍNEA 3: IMPRESIONES CORTAS	27.654	1,36%
LÍNEA 4: OTROS	9.875	0,49%
TOTAL	2.025.986	100,00%

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: el autor

ANEXO Nº 6

Estado de resultados presupuestado de Ediloja Cía. Ltda., para el año 2015

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AL 2015 PARA EDILOJA CIA. LTDA.			
Años 2014 al 2015			
RUBROS	2014	Supuestos	2015
INGRESOS			
Ingreso por Ventas Netas	\$ 1.987.916,62	4,75%	\$ 2.082.342,66
(-) COSTOS			
Materia prima y materiales	\$ 589.933,88		
Mano de obra directa	\$ 281.639,79		
Gastos de fabricación (CIF)	\$ 731.501,18		
TOTAL DE COSTOS	\$ 1.603.074,85	80,64%	\$ 1.679.220,91
Margen Bruto de Ventas	\$ 384.841,77		\$ 403.121,75
(-) GASTOS			
Gastos administrativos	\$ 386.500,02	7,50%	\$ 415.487,52
Gasto de ventas	\$ 1.545,00	0,09%	\$ 1.874,11
Depreciación	\$ 38.291,37	4,75%	\$ 40.110,21
Otros gastos	\$ 97.286,17	4,75%	\$ 101.907,26
(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)	\$ (138.780,79)		\$ (156.257,35)
(-) Gastos Financieros	\$ 6.327,17		\$ 6.327,17
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	\$ (145.107,96)		\$ (162.584,52)
(-) Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	\$ -		\$ -
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ (145.107,96)		\$ (162.584,52)
Impuesto a la Ganancias (Renta)	\$ 427,07		\$ 427,07

Utilidad NETA	\$ (145.535,03)	\$ (163.011,59)
----------------------	------------------------	------------------------

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: la autora

ANEXO Nº 7

Estado de resultados presupuestado de Ediloja Cía. Ltda., por líneas de productos, para el
año 2015

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR LINEAS DE PRODUCTOS AL 2015 PARA EDILOJA CIA. LTDA.						
RUBROS	2015	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Total
INGRESOS		98,01%	0,25%	1,09%	0,65%	100%
Ingreso por Ventas Netas	\$2.082.342,66	\$2.040.904,04	\$ 5.205,86	\$ 22.697,53	\$ 13.535,23	\$ 2.082.342,66
COSTOS						
Materia prima y materiales						
Mano de obra directa						
Gastos de fabricación (CIF)						
TOTAL DE COSTOS	\$1.679.220,91	\$1.645.804,41	\$ 4.198,05	\$ 18.303,51	\$ 10.914,94	\$ 1.679.220,91
Margen Bruto de Ventas	\$ 403.121,75	\$ 395.099,63	\$ 1.007,80	\$ 4.394,03	\$ 2.620,29	\$ 403.121,75
GASTOS						
Gastos administrativos	\$ 415.487,52	\$ 103.871,88	\$103.871,88	\$ 103.871,88	\$ 103.871,88	\$ 415.487,52
Gasto de ventas	\$ 1.874,11	\$ 1.836,81	\$ 4,69	\$ 20,43	\$ 12,18	\$ 1.874,11
Depreciación	\$ 40.110,21	\$ 10.027,55	\$10.027,55	\$ 10.027,55	\$ 10.027,55	\$ 40.110,21
Otros gastos	\$ 101.907,26	\$ 25.476,82	\$ 25.476,82	\$ 25.476,82	\$ 25.476,82	\$ 101.907,26
Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)	\$(156.257,35)	\$ 253.886,57	\$(138.373,13)	\$(135.002,65)	\$(136.768,14)	\$(156.257,35)
Gastos Financieros	\$ 6.327,17	\$ 6.201,26	\$ 15,82	\$ 68,97	\$ 41,13	\$ 6.327,17
Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	\$(162.584,52)	\$ 247.685,31	\$(138.388,95)	\$(135.071,62)	\$(136.809,27)	\$(162.584,52)
Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$(162.584,52)	\$ 247.685,31	\$(138.388,95)	\$(135.071,62)	\$(136.809,27)	\$(162.584,52)
Impuesto a la Ganancias (Renta)	\$ 427,07	\$ 418,57	\$ 1,07	\$ 4,66	\$ 2,78	\$ 427,07

Utilidad NETA	\$(163.011,59)	\$ 247.266,74	\$(138.390,02)	\$(135.076,27)	\$(136.812,04)	\$ (163.011,59)
----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Fuente: Contabilidad de EDILOJA CIA. LTDA.

Elaborado por: la autora