



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 Panadería y Pastelería “El K- Cho” de la ciudad de Loja, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Pardo Troya, Lorena del Cisne

DIRECTORA: Mgs. Riascos Eras, Talía Elizabeth

CENTRO UNIVERSITARIO DE CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

Talía Elizabeth Riascos Eras

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 Panadería y Pastelería “El K- Cho“ de la ciudad de Loja, 2014, realizado por Lorena Pardo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo del 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Lorena del Cisne Pardo Troya declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de Titulación: Análisis de las herramientas administrativas- financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la Panadería y Pastelería “El K- Cho“ de la ciudad de Loja, 2014, de la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo la Mgs. Talía Elizabeth Riascos Eras, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Autor: Pardo Troya Lorena del Cisne

Cédula: 1105134389

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todos quienes hicieron posible la culminación de la presente investigación:

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, donde obtuve los conocimientos teóricos y prácticos que han contribuido a mi formación profesional.

A la gerente propietaria de Panadería y Pastelería “K-Cho” por su colaboración en la entrega de información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A la Mgs. Talía Elizabeth Riascos Eras, por su acertada dirección durante el proceso de desarrollo del trabajo de titulación.

Lorena Pardo

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado primero a Dios, por guiar e iluminar cada día de mi vida y darme las fuerzas para culminar mis estudios.

A mis queridos padres quienes han sido un gran apoyo tanto moral, espiritual y económicamente, siendo una guía y ayuda incondicional en el transcurso de mi vida estudiantil.

A mi amado esposo que con su cariño, amor y comprensión, me dio la fuerza para cumplir con mi meta propuesta estando siempre pendiente de mí proceso académico.

A todos los docentes que con su intelecto hicieron posible el logro de este triunfo.

Lorena Pardo

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
ABSTRAC.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I:	17
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	17
1.1. Filosofías y herramientas administrativas.....	18
1.1.1. Teoría de las restricciones.....	18
1.1.2. Justo a tiempo.....	19
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	20
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	23
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	23
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	23
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	24
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	24
1.3.1. Sistema de costeo.....	24
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.....	26
1.3.3. Punto de equilibrio.....	27
1.3.4. Indicadores financieros de producción.....	29
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.....	30
CAPITULO II.	32
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	32

2.1.	Filosofía institucional.....	33
2.1.1.	Antecedentes institucionales.....	33
2.1.2.	Misión, visión, objetivos.....	33
2.2.	Estructura administrativa y funcional.....	34
2.3.	Análisis de competitividad.....	35
2.3.1.	Matriz de análisis de competencia.....	35
2.3.2.	Matriz FODA.....	37
2.4.	Análisis de costos de producción y venta.....	37
2.4.1.	Estructura de costos.....	37
2.4.2.	Ciclo de producción.....	50
2.4.3.	Indicadores de producción.....	50
CAPITULO III.....		53
PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....		53
3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	54
3.2.	Análisis de las relaciones del costo volumen utilidad.....	56
3.3.	Fijación de precios	68
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad.....	70
CONCLUSIONES.....		73
RECOMENDACIONES.....		74
BIBLIOGRAFÍA.....		75
ANEXOS.....		77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Monto de ingresos por ventas	28
Tabla 2:	Detalle de costos fijos y variables	28
Tabla 3:	Indicadores financieros	29
Tabla 4:	Indicadores financieros	30
Tabla 5:	Funciones de los departamentos de Panadería y Pastelería el k – Cho.	35
Tabla 6:	Calificación Ponderación	36
Tabla 7:	Matriz de análisis de competencia	36
Tabla 8:	Matriz FODA	37
Tabla 9:	Costos de producción	38
Tabla 10:	Materia prima utilizada en la producción	38
Tabla 11:	Rol de pagos personal directo	39
Tabla 12:	Informe mensual de costos generales de fabricación	39
Tabla 13:	Costo de producción de enrollados	40
Tabla 14:	Costos de producción para cachos	41
Tabla 15:	Costos de producción del pan de dulce	42
Tabla 16:	Costos de producción para el pan de sal	43
Tabla 17:	Costos de producción para bollos	44
Tabla 18:	Costos de producción para el pan de yema	45
Tabla 19:	Costos de producción para empanadas de queso	46
Tabla 20:	Costos de producción de las palanquetas	47
Tabla 21:	Costos de producción de las orejas	48
Tabla 22:	Costos de producción de las roscas	49
Tabla 23:	Análisis de indicadores financieros de Panadería y Pastelería “El K-Cho	51
Tabla 24:	Productos terminados..	54
Tabla 25:	Análisis de rentabilidad de los productos	55
Tabla 26:	Margen de contribución ponderado con disminución del 20% de costos variables unitarios	56
Tabla 27:	Utilidad de operación con el 20% de disminución en costos variables	57
Tabla 28:	Análisis propuesta costo volumen utilidad con una disminución del 20% en costos variables	57
Tabla 29:	Margen de contribución ponderado con el alza del 20% en costos variables	58

unitarios.

Tabla 30:	Utilidad de operación con el 20% de incremento en costos variables	59
Tabla 31:	Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el incremento del 20% en costos variables	59
Tabla 32:	Margen de contribución con el 11% de disminución en precio de venta y volumen	60
Tabla 33:	Utilidad de operación con el 11% de disminución en precio de venta y volumen	61
Tabla 34:	Análisis propuesta del costo volumen utilidad con la disminución del 11% en precio de venta y volumen	61
Tabla 35:	Incremento en precios de un 15%	62
Tabla 36:	Utilidad de operación con el 15% de incremento en precios	63
Tabla 37:	Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el 15% de incremento en precios	63
Tabla 38:	Utilidad de operación con el 25% de incremento en costos fijos	65
Tabla 39:	Análisis propuesta del costo volumen utilidad con un incremento del 25% en costos fijos	65
Tabla 40:	Margen de contribución utilidad deseada	66
Tabla 41:	Utilidad de operación deseada de \$ 14000	67
Tabla 42:	Fijación de precios	69
Tabla 43:	Análisis de la utilidad en relación a la venta de los productos	70
Tabla 44:	Punto de equilibrio actual	71
Tabla 45:	Utilidad después de la asignación porcentual en función al costo	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría del justo a tiempo.....	20
Figura 2: Cultura de la calidad total.....	21
Figura 3: Normas ISO	22
Figura 4: Clases de costeo	24
Figura 5: Estados de resultados costeo por absorción y costeo directo.....	26
Figura 6: Modelo costo volumen utilidad.....	26
Figura 7: Punto de equilibrio.....	27
Figura 8: Punto de equilibrio.....	28
Figura 9: Organigrama estructural.....	34
Figura 10: Ciclo productivo de “Panadería y Pastelería “El K- Cho”.....	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Información financiera	78
Anexo 2	Fotografías de Panadería y Pastelería “El K-Cho”	83
Anexo 3	RUC	84

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de Fin de Titulación se realizó el análisis y aplicación de las herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en “Panadería el Kcho” de la ciudad de Loja, correspondiente al periodo 2014; mediante este estudio se determinó la rentabilidad que generan los productos que fabrica, ello permitió decidir cuál de ellos le conviene continuar fabricando; para ello se aplicó el modelo Costo Volumen Utilidad, mediante el análisis del comportamiento de los costos e ingresos de operación, producto de los cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables y costos fijos; que se constituye en una herramienta de gestión gerencial para la eficiente toma de decisiones por parte de la Gerencia, y contribuir a un mejor manejo de los recursos económicos y financieros.

PABRAS CLAVE:

- ✓ Nivel de producción
- ✓ Costo – Volumen Utilidad
- ✓ Punto de equilibrio
- ✓ Margen de contribución
- ✓ Índices de rentabilidad
- ✓ Margen de seguridad
- ✓ Nivel óptimo de inventarios.

ABSTRACT

In the present Fin's work of Titulación realized analysis and application of the administrative tools itself - basic financiers, for the decision making short-term in Panaderia the Kcho of Loja's city, corresponding to the period 2014; The profitability that the products that you manufacture, it generate was determined by means of this study it allowed making a decision which one of them you are convenient for him continuing manufacturing; The model Costo Volumen Utilidad was applied, by means of the analysis of the behavior of the costs and operating income, product of the changes that they happen to level of products, selling price, variable costs and fixed costs for it; That it is constituted in a tool of step related to management for the efficient photo of decisions for part of the management, and contributing to a better handling of the financial resources and financiers.

KEYWORDS:

- ✓ Level of production
- ✓ Cost – Volume Benefit
- ✓ Break-even point
- ✓ Contribution margin
- ✓ Profitability indexes
- ✓ Safety margin
- ✓ Optimal level of inventories.

INTRODUCCIÓN

La aplicación de las herramientas administrativas financieras como: Justo a Tiempo, Teoría de las restricciones, Punto de Equilibrio, Modelo Costo Volumen Utilidad, Indicadores de Producción, Fijación de Precios, son muy necesarios para la toma de decisiones, el no aplicarlas en el negocio, corren el riesgo de estar utilizando la capacidad productiva de la maquinaria en elaborar productos que le generan pérdida, situación que no le conviene al negocio.

Para su ejecución fue necesario buscar bibliografía que permita un amplio análisis del tema; se visitó las instalaciones del negocio para obtener información real de los Estados financieros, y específicamente de los costos de producción venta y administración conocer de cerca la realidad y poder emitir un juicio de valor.

El trabajo de investigación cuenta de tres capítulos, de los cuales, en el primer capítulo se realizó un análisis de temáticas muy importantes como la teoría de las restricciones, justo a tiempo, cultura de la calidad, la importancia de la información administrativa en la toma de decisiones, sobre las herramientas financieras para la toma de decisiones.

Mientras que, en el segundo capítulo se realiza un análisis situacional al negocio, en el que se da a conocer la filosofía institucional, su estructura administrativa y funcional, además se realiza un estudio de la competitividad de panadería y pastelería "El K-Cho frente a sus adversarios, así como un análisis de costos de producción y venta.

Finalmente el tercer capítulo consta de una propuesta de las herramientas administrativas para la toma de decisiones en el negocio el mismo que abarca un estudio interesante sobre el análisis de rentabilidad de los productos, análisis de las relaciones del costo volumen utilidad, fijación de precios y determinación y análisis de la utilidad.

Se elaboraron cuadros resumen de los costos e ingresos afectados durante el periodo contable 2014, los mismos que permitieron realizar el análisis de las temáticas del capítulo dos.

Finalmente, estoy segura que este trabajo de investigación servirá de guía a la propietaria de la panadería, toda vez que se le ofrece una información importante respecto a la situación

financiera del negocio la misma que le permiten tomar decisiones sobre si continuar elaborando o no los productos que acostumbra, si la utilidad recompensa los costos invertidos, si los precios son competitivos; en fin le entrega un pormenorizado de datos procesados para que tome decisiones que le permitan la mejora continua del negocio.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

Para lograr la permanencia de una empresa en el mercado, los directivos buscarán mecanismos modernos de administración que faciliten mejorar los sistemas de organización, producción y ventas, para que se obtengan productos de calidad y se pueda satisfacer las necesidades de los clientes que son a los que se dirigen todos los esfuerzos; ello permitirá hacer frente a los competidores y lograr su posicionamiento. (Lalama, 2013, págs. 6-8)

El criterio del autor es muy importante en la medida que si la empresa quiere permanecer en el mercado tiene que estar atenta a todos los cambios presentados, estos son los ejes principales que deben utilizar los administradores para que los recursos sean distribuidos equitativamente y utilizados para los fines creados; haciendo hincapié en la responsabilidad de la unidad de producción en lo que tiene que ver con procesos productivos idóneos que permitan obtener productos de calidad, atractivos a los clientes y base principal para que se pueda incrementar las ventas y en consecuencia el rendimiento.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Esta teoría hace referencia a las limitantes que se puede presentar en una empresa, ya sea en la demanda de productos o en la capacidad instalada, u otros sistemas; para ello es necesario que se haga una mezcla idónea tanto de productos, servicios, como de ventas, de tal modo que permitan incrementar las utilidades. (Ramírez, 2008, pág. 128).

La teoría de las restricciones se enmarca en el impacto presentado en la planificación y control que tiene una empresa en relación a los procesos productivos aplicados para obtener un producto, indicando que cada proceso tiene una capacidad de fabricar los productos determinados, sin embargo en casi todos existe un obstáculo que impide cumplir con lo planificado. (Chapman, 2006, pág. 220).

Como explican los autores las restricciones siempre van a estar presentes durante la ejecución de los procesos productivos, sea producto de la maquinaria, distribución de costos, mano de obra, presupuestos u otras situaciones que no permiten cumplir con la meta programada; de ahí la necesidad de identificar las áreas que presentaron alguna debilidad y buscar alternativa que permitan disminuir el riesgo y el cumplimiento de los estándares determinados, para

garantizar la obtención de productos de calidad que cubran las expectativas de los clientes y logre ganar su posicionamiento.

El objetivo de toda empresa es lograr las metas propuestas por medio de la integración de los factores de la producción, por ello para superar los obstáculos presentados es necesario la observancia de cinco pasos básicos para lograr la optimización de resultados; entre ellos se cita los siguientes:

- ✓ Identificar las restricciones presentadas en una organización
- ✓ Aprovechar las restricciones forzosas
- ✓ Sujetar cualquier acción presentada a las decisiones tomadas en el paso 2
- ✓ Dar a conocer las restricciones forzosas de la organización
- ✓ Repetir el proceso cuando se presente una limitante. (Hansen, Mowen, 2007, pág. 947).

Estos pasos son muy importantes de seguir, puesto que si la empresa se da cuenta que unidad o proceso está fallando, utilizará esta debilidad para buscar acciones que permitan transformarla en aciertos; por ejemplo si la restricción se presentó en el departamento productivo, puede que sea necesario abaratar costos sin perder la calidad de los materiales; contratar mano de obra calificada, comprar maquinaria moderna, etc. con ello se lograría mejorar la producción y ser competente con otras empresas.

1.1.2. Justo a tiempo.

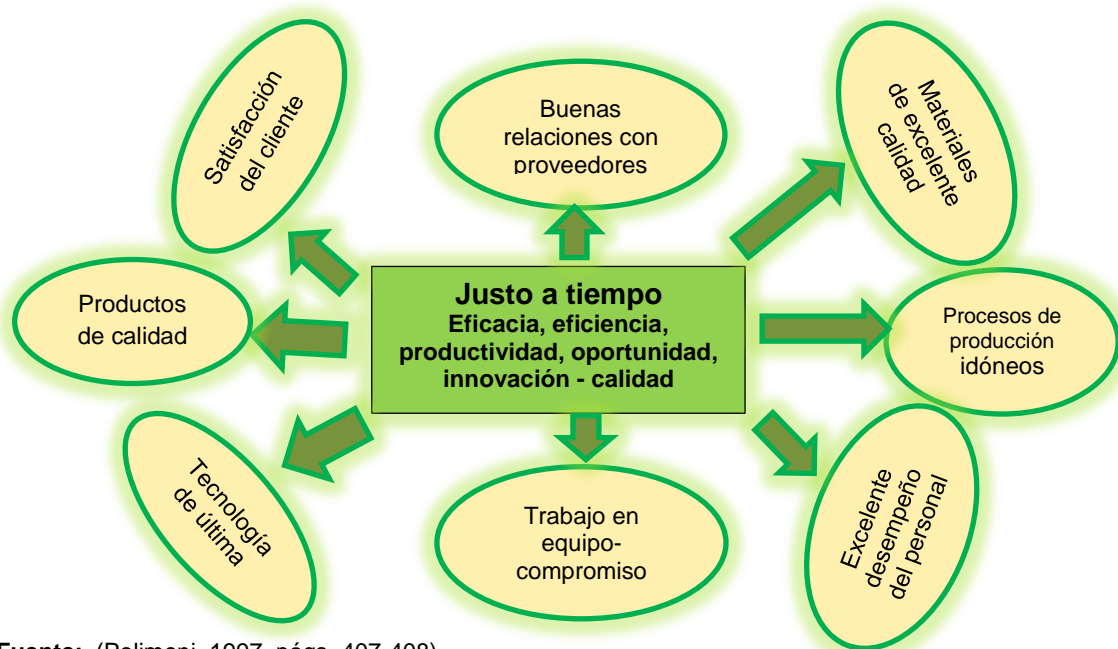
Otra teoría administrativa clave para el desempeño racional de una empresa, cimentada en la necesidad de ofrecer productos de calidad al consumidor que cada vez es más exigente.

El sistema justo a tiempo se implementa en una empresa para mejorar los procesos de fabricación, resalta la importancia de producir exactamente lo que necesitan los clientes, lograr mayor productividad, disminuir costos, excelente calidad de productos y servicios, satisfacción del cliente, incremento de ventas y utilidades. (Polimeni, 1997, págs. 407-408).

Para que una empresa logre satisfacer las necesidades del cliente debe optimizar el sistema productivo, entregando materias primas en el tiempo necesario, minimizando costos, observando cantidad, clase, precios y calidad; fabricando los productos en base a las expectativas del cliente. (Lefcovich, 2005).

Los criterios de los autores son muy importantes ya que indican que la producción de una empresa siempre está en función a lo que necesita el cliente; enlazan aspectos como disminución de costos, calidad, tiempo, cantidad, clase y precios; sin embargo también es necesario observar elementos que se indican en la figura 1 como: buenas relaciones con los proveedores, trabajo en equipo, tecnología de última generación, procesos idóneas de producción; y finalmente cimienta la teoría en la eficacia, eficiencia, productividad, oportunidad, innovación y calidad; elementos primordiales para lograr el desarrollo de la empresa o negocio.

Figura 1: Teoría del justo a tiempo



Fuente: (Polimeni, 1997, págs. 407-408).

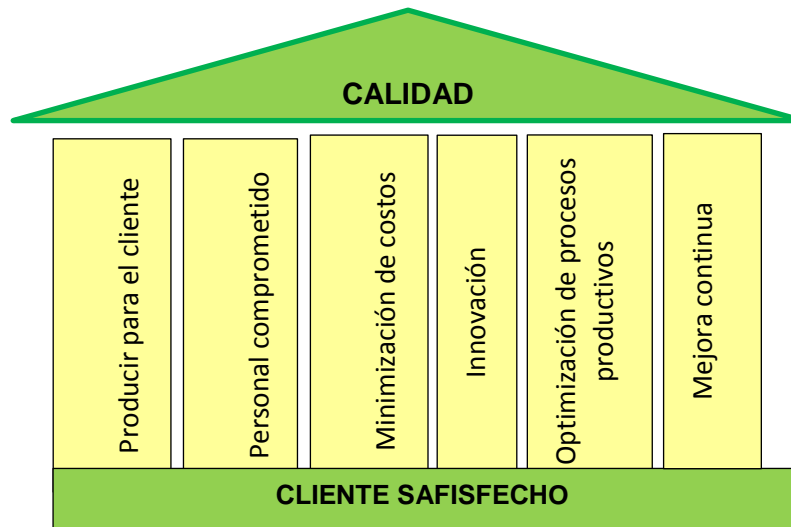
Elaboración: Lorena Pardo.

Los elementos indicados en la figura son la base para que una empresa logre el liderazgo en el mercado, ello le facilitará en incremento de las ventas y en consecuencia el aumento de la rentabilidad.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

La calidad es lo que le da valor a una empresa o negocio; en la siguiente figura se presenta los principales elementos que son característicos de la calidad total.

Figura 2: Cultura de la calidad total



Fuente: (Ramírez, 2008, págs. 136-137)

Elaboración: Lorena Pardo

A criterio del autor producir para el cliente,, disponer de personal competitivo, minimización de costos, innovación, optimización de procesos productivos, son la clave que le permiten a la empresa cumplir con los atributos que exige el cliente en los productos que adquiere, factores que la llevan a ser más competitiva; para ello es vital la aplicación de un proceso continuo de control de calidad, por ello es importante que el personal este comprometido con la misión y visión de la empresa, lo que se traduce en la mejora continua que es la aspiración de toda organización.

La administración de la empresa debe buscar procedimientos que permitan mejorar los procesos y sistemas, por ello utilizan las normas ISO 9000 que contienen una serie de normas para los sistemas de calidad, los mismos que sirven facilitar el intercambio internacional de productos y servicios. (Summers, 2006, pág. 35).

En la siguiente figura se mencionan las ISO 9001, ISO 9004 de ISO 19011, en la que se explican los propósitos que cumplen cada una de ellas:

Figura 3: Normas ISO



Fuente: (ISO, 2005, pág. vi)
Elaboración: Lorena Pardo

Se considera de vital importancia la inclusión de estas normas en la empresa, puesto que a más de ganar una ventaja competitiva con los adversarios, se ganará la confianza de los proveedores y de los clientes y a través de la aplicación de una auditoría se podrá examinar el nivel de cumplimiento de las normativas; estos elementos son básicos para que la empresa logre incrementar los clientes y por consiguiente la rentabilidad.

Algo muy importante de agregar es que la excelente calidad atrae al cliente, por ello la gran responsabilidad de ofrecer productos que cubran sus requerimientos; esto se logrará con la utilización de materia prima de excelente calidad, profesionalismo del personal, innovación administrativa y tecnológica y otros factores que permitan responder positivamente a los ingentes cambios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos que se vivencian.

En Ecuador a más de las normas ISO que certifican la calidad de los productos, se menciona al Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, que certifica la calidad del sistema de gestión de los productos y competencia técnica de una empresa, organismo que coloca su sello de calidad siempre y cuando se haya cumplido con los requisitos establecidos para cada caso.

Estas normativas benefician directamente al cliente, al proveerle seguridad que el producto o servicio que consume es idóneo.

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

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

La contabilidad administrativa es una herramienta fundamental para la planeación de las áreas de administración, producción, ventas, recursos humanos; etc. toda vez que presenta información financiera y no financiera a través de informes internos, presupuestos, balances y otros mecanismos sobre los cuales se pueden tomar diversas alternativas que permitan la mejora continua de la empresa. (Horngren, Datar y Foster, 2007, pág. 2).

Para iniciar un proceso de planificación se requiere de información que permita conocer la realidad de cada área de la empresa; por ejemplo si es el área de producción la contabilidad de proporciona informes de costos, presupuestos de costos, stock de materiales, etc. con esta información la administración medirá el nivel de cumplimiento de esta sección con las metas programadas, la misma que de no haber cumplido, tomará los correctivos necesarios que facilitan mejorar esta área operativa que se constituye en la realidad económica de la empresa, puesto que la que produce los artículos que van a ser vendidos y atraerá más liquidez a la empresa; en tal virtud la contabilidad administrativa forma parte indispensable en la planeación.

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

En toda empresa para verificar si se ha cumplido con los objetivos propuestos se necesita controlar el desempeño de cada departamento, la contabilidad administrativa cumple con este rol tan importante al momento que presenta informes generados por las diferentes unidades involucradas en el sistema y se analiza el nivel de cumplimiento de las metas. (Puerto, 2006, pág. 162).

El control administrativo se logra mediante el análisis e interpretación de los reportes que emite la contabilidad administrativa, gracias a ellos se puede comparar el nivel de cumplimiento que han tenido las diferentes unidades, determinar áreas débiles y tomar decisiones en beneficio de elevar su desempeño para cumplir las metas empresariales que debe ser compromiso de todas las unidades que conforman la empresa.

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

La contabilidad administrativa sirve de puntada principal para que los directivos puedan tomar decisiones que permitan el buen uso de los recursos de las diferentes unidades y se logre la mejora continua dela empresa. (Hansen y Mowen, 2007).

Ya se ha explicado en los ítems anteriores acerca de la importancia de la contabilidad administrativa dentro de la planeación y el control administrativo, en esta ocasión hace referencia a la importancia en la toma de decisiones, esto indica que si no se presenta informes de costos, presupuestarios, de ventas, suministros, talento humano, etc., no se contará con fundamentos que una vez que se haya conocido su realidad se tome medidas pertinentes que faciliten el mejoramiento de las diferentes áreas evaluadas.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

1.3.1. Sistemas de costeo.

El sistema de costeo industrial se lo puede realizar a través del costeo absorbente o por medio del costeo variable o directo; sobre este tema el autor señala que existen dos formas usuales para medir los costos asociados con la producción son el costeo absorbente o total y costeo variable o directo. (Uribe, 2011, págs. 153-155).

En esta figura se presenta las características esenciales de los dos sistemas de costeo que se pueden utilizar en una empresa.

Figura 4: Clases de costeo



Fuente: (Ramírez, Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 206)

Elaboración: Lorena Pardo

La diferencia entre los dos costos es que mientras el costeo total utiliza los costos fijos y variables en la determinación del costo; el costeo variable o directo solamente utiliza los costos variables, tanto de materiales directos, mano de obra variable y costos indirectos variables.

Para entender de mejor forma estos sistemas de costeo por medio de la siguiente información supuesta se aplicarán los dos procesos:

Descripción	Valor
Ventas	1250,00
Precio de venta	7,00
costo unitario	4,15
Costo unitario variable (normal)	2,15
Inventario inicial 100 unidades	100
Inventario final 250 unidades	250,00
Depreciación maquinaria y equipo	57,00
Servicios básicos de producción	211,00
Arriendo de fábrica	350,00
Sueldo de vendedores	450,00
Sueldo de gerente	1300,00
Servicios básicos de ventas	54,00
Producción actual en unidades	1400
Capacidad normal	1500
Costos variables	
Mano de obra por horas	300,00
Servicios básicos de producción	211,00
Materia prima	2500,00
Total costos variables	3011,00
Costo fijos	
Mano de obra –salario	2600,00
Depreciación activos de producción	57,00
Arriendo de fábrica	350,00
Total costos fijos	3007,00

Con esta información primero se realiza el cálculo del costo por unidad utilizando la tasa fija.

$$COSTO U = CV P + Tasa fija \frac{(Costos fijos de producción)}{Capacidad normal}$$

$$COSTO U = 2,15 + Tasa fija \frac{(3007)}{1500}$$

$$COSTO U = 2,15 + 2 = 4,15$$

Figura 5: Estados de resultados costeo por absorción y costeo directo

COSTEO ABSORBENTE			
PANADERIA MIL HOJAS			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
INGRESOS			
Venta			8750,00
(-) Costo de ventas			
Inventario inicial 100 x 4,15	415		
(+) Costo de producción	5810		
Disponible para la venta		6225	
(-) Inventario final (250 x 4,15)		1037,5	
Costo de venta		5187,5	
(+) Ajuste por variación en capacidad		200	
(=) Costo de venta ajustado			5387,5
Utilidad bruta en ventas			3362,50
(-) Gastos de administración y venta			
Variables		54,00	
Fijos		1750,00	
Utilidad de operación			1558,50

COSTEO DIRECTO			
PANADERIA MIL HOJAS			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
INGRESOS			
Venta			8750,00
(-) Costo de ventas			
Inventario inicial 100 x 2,15	215,07		
(+) Costo de producción	3011,00		
Disponible para la venta		3226,07	
(-) Inventario final (250 x 2,15)		537,68	
Costo de venta variable			2688,39
Margen de contribución de la producción			6061,61
(-) Gastos variables de adm y ventas			54,00
Margen de variación total			6007,61
(-) Costos fijos			
Producción			3007,00
Administración y ventas			1750,00
Utilidad de operación			1250,61

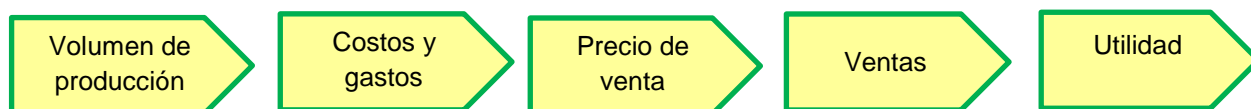
Fuente: (Ramírez D. , 2008, págs. 208-209)

Elaboración: Lorena Pardo

Como se puede observar en los dos balances, cuando se utiliza el costeo absorbente la utilidad es mayor que cuando se aplica el costo directo; esto se debe a que en el primero se carga el costo de la tasa fija por lo que disminuye el costo de venta y en consecuencia incrementa la utilidad; mientras tanto que por costeo directo no se considera el costo fijo para valorar los inventarios.

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

Figura 6: Modelo costo volumen utilidad



Fuente: (Hansen y Mowen, 2007, pág. 736)

Elaboración: Lorena Pardo

El diagrama indica la relación entre volumen de producción, costos y gastos, precio de venta, ventas y utilidad; factores a considerar a la hora de planificar los costos, para medir el impacto de cada uno de ellos, estar atentos a las variaciones que se pueden presentar ya sean internas o externas, y tomar decisiones que conlleven al logro de los objetivos propuestos.

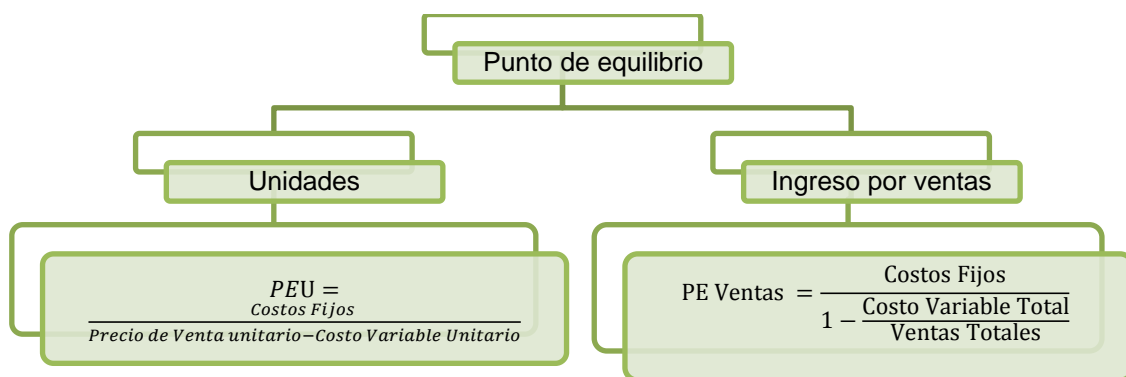
Por ello se considera sumamente importante a la hora de planificar un sistema productivo, y la necesidad de disponer de información real y oportuna que permita su análisis, medir el grado de desempeño de las unidades productiva y tomar decisiones que las fortalezcan.

1.3.3. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio tiene como componentes importantes los costos fijos, costos variables y totales de ingresos por ventas; da a conocer cuántas unidades debe fabricar una empresa o cuánto debe ingresar por ventas para cubrir los costos; a este nivel no hay ni pérdidas y ganancias. (Archive, Crece negocios, 2015).

Al punto de equilibrio se lo puede medir en función de las unidades a producir, ingresos a obtener o también de acuerdo con la capacidad productiva, en la siguiente figura se presentan las fórmulas que se aplican para cada caso:

Figura 7: Punto de equilibrio



Fuente: (Archive, Crece negocios, 2015).

Elaboración: Lorena Pardo

Para aplicar las fórmulas indicadas se procede a realizar un ejemplo con datos supuestos que ayudarán a entender de mejor manera lo que se ha explicado.

Cuadro 1: Monto de ingresos por ventas

Detalle	Nº de unidades producidas	Precio de venta	Ingreso por ventas
Empanadas y pan	120000,00	0,95	114000,00

Elaboración: Lorena Pardo

Cuadro 2: Detalle de costos fijos y variables

Costos Variables	
Costos de producción	Valor
Materia prima	31.000,00
Costos Indirectos de fabricación	
Fletes	800,00
Servicios básicos	900,00
Mantenimiento	300,00
Sub total	33.000,00
Costos Totales	59.000,00

Costos Fijos	
Costos de producción	Valor
Mano de obra	24000,00
Depreciación Equipos de producción	160,00
Depreciación de equipo de oficina	90,00
Depreciación equipo de computación	50,00
Depreciación muebles y enseres	100,00
Arriendos	1600,00
Sub total	26.000,00

Elaboración: Lorena Pardo

PE= Costos fijos/precio de venta unitario- costo variable

PE= 26000,00 / 0,95-0,28

PE= 26000,00 / 0,68

PE= 38518,52

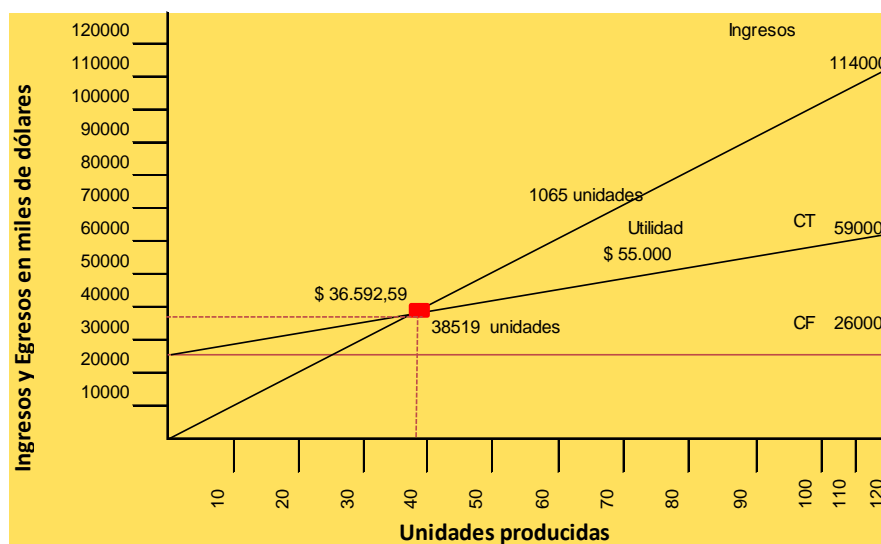
PE= Costos fijos /-1(Costo variable total /Ventas totales

PE= 26000,00 /_1- (33000,00 / 114000,00)

PE= 26000,00 / 0,7105526316

PE= 36592,59 Ingreso por ventas

Figura 8: Punto de equilibrio



Fuente: (Archive, Crece negocios, 2015).

Elaboración: Lorena Pardo

En el ejercicio propuesto se observa que para cubrir los gastos la empresa debe vender 38519 unidades del producto fabricado, con lo que recibirá \$ 36 592,59; al parecer la empresa tiene muy buenas utilidades, como se observa en la gráfica; por lo tanto la empresa ya sabe lo que debe hacer para lograr rentabilidad.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Los indicadores de producción son elementos indispensables de los que se vale la empresa para medir la eficiencia, eficacia, calidad y productividad de los recursos que están disponibles en la empresa; ello permite visualizar aquellos puntos débiles y tomar correctivos necesarios que permitan lograr ventaja de la gestión realizada.

El crecimiento de la productividad, refleja el uso eficiente de los recursos con que cuenta una empresa o un sector. Más aún, la evolución de la productividad desempeña un papel central en el crecimiento económico que puede alcanzar un país, hecho que pone de manifiesto la importancia de avanzar en un mayor conocimiento de cómo puede ser identificada y medida. (Instituto de Estadística Geográfica e Informática, 2003).

Por ello se presenta en los siguientes cuadros algunos indicadores de productividad que cumplen con las ideas plasmadas por el autor:

Cuadro 3: Indicadores financieros

Indicadores de producción		
Indicador	Fórmula	Descripción
<i>Productividad</i>	$P = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos empleados}}$ <p>Producción = Cantidad de productos por periodo de tiempo</p> <p>Recursos empleados = Mano de obra + materiales + tecnología + capital</p>	Compara el nivel de producción con los recursos empleados, para determinar su desempeño.
<i>Productividad parcial</i>	$\frac{\text{Producción}}{\text{Mano de obra}}$ $\frac{\text{Producción}}{\text{materiales}}$	Mide el nivel de productividad de la mano de obra y materiales respecto con la producción obtenida.
<i>Eficiencia económica</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{gastos (inversiones y costos)}}$	Es un indicador tanto de productividad como de calidad y permite medir si los ingresos recibidos son relevantes respecto de las inversiones, gastos y costos afectados

<i>Eficiencia</i>	Recursos planificados / Recursos utilizados	La eficiencia mide en qué medida se utilizaron los recursos planificados, es otro indicador que mide la calidad y productividad.
<i>Efectividad</i>	Resultados alcanzados / resultados planificados	La efectividad mide que tan productivos son para alcanzar los resultados planificados

Fuente: (Salazar).

Elaboración: Lorena Pardo

También existen otros indicadores que permiten medir la productividad de la empresa, entre ellos se destacan los siguientes:

Cuadro 4: Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Descripción
Índice de inventario a activo corriente	$\text{Inventarios} / \text{Activo Corriente}$	Da a conocer el valor de inventarios que se encuentra afectado en el activo corriente.
Índice de rotación de inventarios	$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de Inventarios}$	Indica cuantas veces se ha renovado la mercadería del almacén.
Permanencia de inventarios	$360 \text{ días} / \text{Rotación de Inventarios}$	Mide los días que el inventario ha permanecido en bodega
Inventario a capital de trabajo	$\text{Inventarios} / \text{Capital de Trabajo}$	Explica que cantidad de inventarios se encuentra dentro del capital de trabajo.

Fuente: (Omar Rosero, 2006)

Elaboración: Lorena Pardo

Será el analista financiero de cada empresa el que decida qué clase de indicadores aplicar para medir el nivel de productividad de la empresa; se debe poner relevancia en el área de producción, finanzas, personal, puesto que son las más principales a la hora de tomar decisiones.

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

La toma de decisiones empresariales es algo elemental para lograr el fortalecimiento institucional, empoderarse de los objetivos, elevar la calidad y nivel de producción, lograr la mejora continua; entre otros aspectos, esta acción es decisiva para la vida de la empresa, sin embargo se presentan algunos problemas, los mismos que se detallan a continuación:

- ✓ Colocar o retirar un producto del mercado
- ✓ Utilizar procesos de tercerización.

- ✓ Seleccionar proveedores;
- ✓ Instalar una planta nueva
- ✓ Invertir en infraestructura. (Uribe R. , 2011, pág. 18).

Otras razones también puede ser:

- ✓ Situaciones de impuntualidad.
- ✓ Inseguridad y falta de confianza.
- ✓ Incumplimiento procesos de decisión
- ✓ No establecer parámetros claros de dirección
- ✓ No hacer seguimiento a las decisiones.
- ✓ Tomar la decisión apresuradas por falta de tiempo.
- ✓ Estancamiento por parte de la persona que toma las decisiones.
- ✓ Exceso de confianza
- ✓ Temores desmedidos. (José Betancourt, 2006).

En fin son múltiples los problemas que se presentan a la hora de tomar decisiones, a las cuales los directivos deben enfrentar con responsabilidad y profesionalismo, puesto que se está jugando la estabilidad de la empresa en el mercado.

CAPITULO II.
ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Filosofía institucional.

2.1.1. Antecedentes institucionales.

Panadería y Pastelería “El K- Cho” inició sus actividades el 13 de septiembre del 2003, en la ciudad de Loja, con Ruc N° 1102469523001, su propietario es el señor Víctor Gonzalo Guerrero Córdova, se dedica a la producción y venta al por mayor y menor de pan de sal, pan de dulce, cachos, empanadas, orejas, enrolladlos, cachos y palanquetas; son productos reconocidos por su exquisito sabor, aspectos que le han permitido lograr un posicionamiento en el mercado lojano.

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo orienta las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.(Thompson, 2012).

La visión de la panadería “El K- Cho” es la siguiente:

Visión: “En el 2020 ser una empresa líder en el cantón Loja y la provincia, caracterizado por su excelente servicio, calidad de los productos e innovación, satisfaciendo los paladares más exigentes de la colectividad.”

La misión es la razón de la existencia de una empresa, se define como lo que pretende cumplir en un determinado tiempo.(Thompson, 2012)

La misión de la panadería “El K -Cho” es la siguiente:

Misión: “Somos una industria dedicada a la elaboración de la más exquisita panadería, ofreciendo productos de calidad, cumpliendo a cabalidad con las normas de higiene y excelente servicio, teniendo como plataforma una empresa altamente productiva, creciente, humanística, y competitiva, orientada a la satisfacción de nuestros clientes.”

Los objetivos empresariales son los fines que persigue la empresa, lo que se desea lograr, hacia lo que se encaminan todos los esfuerzos, considerando elementos fundamentales como eficacia, eficiencia, productividad y calidad.

El objetivo que se ha fijado panadería “El K- Cho” es el siguiente:

Objetivo: “Ofrecer a la colectividad productos de excelente calidad, satisfaciendo los requerimientos de los clientes, preocupándonos permanentemente por el bienestar de quienes consumen nuestros productos.”

Los valores se constituyen en los comportamientos éticos que debe cumplir el personal de una empresa, son los elementos fundamentales que facilitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los valores que se vivencian en panadería “El K-Cho” son los siguientes:

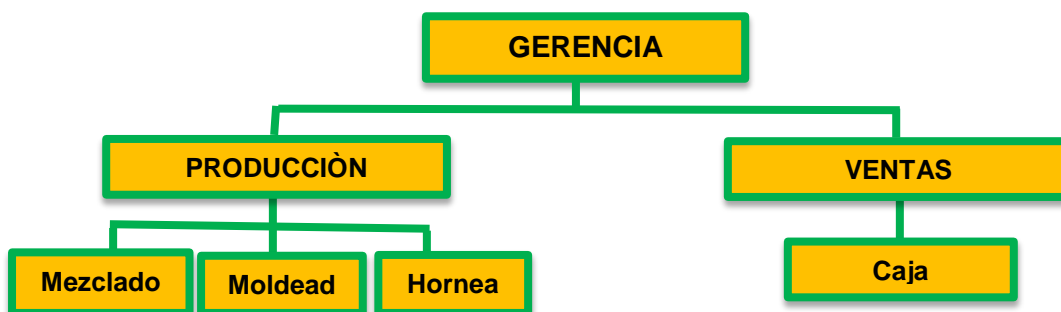
Valores: “Compromiso, creatividad, productividad, laboriosidad, lealtad, voluntad, trabajo en equipo, honestidad, oportunidad, honradez, responsabilidad, amabilidad.”

2.2. Estructura administrativa y funcional.

El organigrama estructural es un diagrama que representa la organización jerárquica de una empresa, ofrece información respecto a sus características generales.

Panadería y Pastelería “El K-Cho” presenta la siguiente organización estructural:

Figura 9: Organigrama estructural



Fuente: Panadería y Pastelería el K - Cho
Elaboración: Lorena Pardo

Cada uno de estos departamentos cumple con diferentes funciones; entre ellas se mencionan las siguientes:

Tabla 5: Funciones de los departamentos de Panadería y Pastelería el k – Cho.

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K - CHO	
Gerencia	Por ser un negocio económicamente mediano el dueño cumple las funciones de gerente, supervisión de producción y vendedor: <ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente al negocio - Analizar la información financiera - Proteger los activos del negocio - Cubrir deudas con proveedores y terceras personas - Mejorar los procesos productivos, mediante la aplicación de estrategias innovadoras. - Mejorar la rentabilidad - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones asignadas - Controlar la calidad de la materiales y mano de obra que se utiliza durante el proceso productivo. - Realizar el control de calidad a los productos elaborados. - Seleccionar personal calificado para las diferentes actividades. - Realizar constataciones físicas de los inventarios - Recibir los productos terminados y ordenarlos correctamente - Vender a precios justos los artículos
Producción	Cumple con las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el presupuesto de producción - Planificar los procesos productivos - Solicitar material de calidad para la producción - Controlar clase, cantidad y calidad de los materiales solicitados. - Elaborar los productos cumpliendo con los estándares de calidad exigidos. - Realizar el control de calidad de los productos elaborados - Salvaguardar los equipos de producción asignados - Exigir la capacitación del personal de producción.

Fuente: .K - Cho

Elaboración: Lorena Pardo

2.3. Análisis de Competitividad.

El análisis de la competitividad permite conocer los puntos más fuertes y débiles de la competencia, y con ellos aplicar estrategias que permitan mejorar nuestros sistemas para lograr el liderazgo empresarial. (David, 2003, pág. 97).

El análisis de competencia es un elemento fundamental que debe aplicar la gerencia, para medir el nivel de aceptación que tiene la empresa frente a sus competidores y seleccionar estrategias innovadoras que permitan lograr un posicionamiento.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

Es una herramienta que ayuda a organizar a los competidores más importantes que tiene una empresa en función de sus fortalezas y debilidades, para después de medir los resultados,

analizarlos y buscar mecanismos de acción que permitan superar los puntos fuertes y disminuir los débiles, para logra un posicionamiento en el mercado.

Para su elaboración se registran los puntos fuertes y débiles que tienen la empresa en relación con la competencia, se asigna un peso entre 0 a 1, luego se registra una calificación en función a su impacto, se suman los tales, que no debe exceder a 1 y por último se realiza el análisis para la toma de decisiones.

Tabla 6: Calificación Ponderación

Factor	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: Fred (Citado por Ponce, 2006)

Elaboración: Lorena Pardo

Luego se obtiene la calificación ponderada, multiplicando el peso de cada factor por su calificación, se suman las calificaciones ponderadas de las variables y se determina el total ponderado para cada empresa, esto facilita el análisis final.

Para realizar la matriz es necesario obtener datos ya sea mediante una observación en las empresas competidoras, o también aplicando encuestas.

Tabla 7: Matriz de análisis de competencia.

MATRIZ DE ANALISIS DE COMPETENCIA													
Factores claves para el éxito	Peso	Panadería El K-Cho		Migas Pan		La Cesta del sabor		Anís Pan		Panadería el Rey		Espiga Pan	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
OPORTUNIDADES													
Fidelidad de los clientes	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Posición financiera	0,4	3	1,2	3	1,2	4	1,6	3	1,2	4	1,6	3	1,2
Mayor diversificación de productos	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Posicionamiento en el mercado	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
AMENAZAS													
Tecnología moderna	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Precios competitivos	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Calidad del producto	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1
TOTAL	1		2,79		2,73		3,46		2,46		3,46		2,54

Fuente: Observación directa realizada en los negocios competidores

Elaboración: Lorena Pardo

Según la información de la matriz de competencia, Migas Pan y Panadería el Rey tiene mayor competencia en el mercado, gracias a su fidelidad con los clientes, posición financiera, mayor diversificación de productos y posicionamiento en el mercado; panadería K-Cho también tiene una importante posición, gracias a la fidelidad de los clientes, sin embargo debe potenciar su posición financiera, diversidad de productos y posicionamiento en el mercado.

2.3.2. Matriz FODA.

La matriz Foda es una metodología utilizada para analizar la realidad de la empresa respecto a sus características internas y su situación externa. En el siguiente cuadro se presenta la matriz FODA de Panadería y Pastelería “El K-Cho”.

Tabla 8: Matriz FODA

Matriz FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal con experiencia ✓ Calidad e innovación de los productos ✓ Precios accesibles ✓ Fidelidad y crecimiento de los clientes ✓ Ubicación del local 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca liquidez ✓ Retraso en la adquisición de materia prima. ✓ Limitada publicidad ✓ Maquinaria desactualizada ✓ Incremento de competencia
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de la demanda ✓ Instituciones crediticias. ✓ Tecnología moderna en el mercado ✓ Incremento de eventos sociales que solicitan nuestros productos ✓ Proveedores responsables 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos Competidores ✓ Productos sustitutos ✓ Desempleo ✓ Competidores con mayor experiencia en el mercado ✓ Incremento de costo de la materia prima

Fuente: Observaciones en las panaderías de la competencia

Elaboración: Lorena Pardo

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

2.4.1. Estructura de costos.

La estructura de costos permite organizar todos los factores de la producción necesarios en los diferentes departamentos de la empresa para promover el aprovechamiento racional de los recursos, incrementar la rentabilidad y lograr la mejora continua. (Rincon, 2012).

Una empresa bien organizada facilita medir sus resultados de un periodo a otro, factor importante para aplicar estrategias innovadoras que permitan la mejora continua, en beneficio de ofrecer productos de calidad a los clientes.

Cada empresa tiene su estructura de costos de acuerdo a su naturaleza, así panadería K-Cho presenta la siguiente estructura:

Tabla 9: Costos de producción.

Costos de producción	
Costos de producción	<p>Materia prima: Registra los materiales que se utilizan para elaborar los productos como: harina, huevos, azúcar, mantequilla, queso, etc. en la elaboración del pan.</p> <p>Mano de obra: Trabajo de los obreros encargados de transformar la materia prima en producto terminado, Eje. Panadero.</p> <p>Costos indirectos de fabricación: Costos generales que complementan la elaboración de los productos y que no se les puede asignar un valor con exactitud a los diferentes productos elaborados: servicios básicos, depreciaciones, sueldo del supervisor de fábrica, mantenimiento, etc.</p>
Costos de distribución o venta	Desembolsos realizados en el departamento de venta necesarios para ofrecer el producto al cliente: sueldo a vendedores, publicidad, servicios básicos del departamento de ventas, etc.
Costos de administración	Costos de administración: Desembolsos realizados en el departamento de administración necesarios para cumplir los gastos de gestión que demanda la empresa: sueldo del gerente, sueldo de la contadora, servicios básicos de administración, depreciación equipos de administración, etc.

Fuente. (Ramírez, 2008, pág. 37).

Elaboración: Lorena Pardo

Panadería K- Cho dispone de los siguientes costos:

Tabla 10: Materia prima utilizada en la producción

Materia prima utilizada en la panadería	
Materiales	Costo unitario
Harina	0,35
Huevos	0,08
Manteca de chancho	1,5
Levadura	0,014
Azúcar	0,4
Mantequilla	1,25
Sal	0,001
Miel de panela	0,6
Leche	1
Quesillo	1,5
Harina Integral	0,45

Fuente: Requisiciones de materiales

Elaboración: Lorena Pardo

La mano de obra consumida es la siguiente:

Tabla 11: Rol de pagos personal directo

ROL DE PAGOS										
Mes:										
Nº	Nombres y apellidos	Cargo	Salario Básico Unificado	Provisiones sociales por pagar				Aporte patronal Iece y Secap	Fondos de reserva	Costo total Mano de Obra
				Décimo Tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Total provisiones			
1	María Samaniego	Gerente-supervisor producción y Vendedor	340,00	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48
2	Ernesto Jiménez	Panificador (Mezclador)	340,00	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48
3	Marco Medina	Panificador (Mezclador)	340,00	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48
4	Carlos Cueva	Moldeador	340,00	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48
5	Sergio Rojas	Hornero	340,00	28,33	28,33	14,17	70,83	41,31	28,33	480,48
Suman			1700,00	141,67	141,67	70,83	354,17	206,55	141,67	2402,38

Fuente: Nóminas de fábrica

Elaboración: Lorena Pardo

Número de horas = N° de obreros * N° de horas trabajadas al mes= 4 * 160 hrs=640

Costo hora= costo total / N° de horas =1921,91/640= 3 Costo hora promedio

Costo hora vendedor= 480,48/ 160= 3

Costo hora administrador= 480,48/ 160= 3

Tabla 12: Informe mensual de costos generales de fabricación

Informe mensual de costos generales de fabricación		
Detalle de pago	fijos	variables
Materiales indirectos		
Canela		10,00
Clavo de olor		10,00
Esencias		8,00
Levadura		9,00
Mano de obra Supervisión producción	144,143	
Agua	15,00	
Teléfono		9,00
Luz eléctrica		10,00
Reparaciones maquinaria		18,00
Impuestos prediales	3,00	
Arriendos	50,00	
Depreciación activos	28,70	
Total	240,85	74,00


Fuente: Informe costos generales

Elaboración. Lorena Pardo

Tasa de asignación= 74 / 640= 0,1156

Costo total de producción


Tabla 13: Costo de producción de enrollados

 PANADERÍA Y PASTERÍA EL K-CHO				
COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL				
Producto	Enrollados			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	300	0,08	24,00
Manteca de chancho	Libras	200	1,50	300,00
Azúcar	Libras	250	0,40	100,00
Mantequilla	Libra	95	1,25	118,75
Sal	Libras	10	0,45	4,50
Suman				899,25
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman		768		2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar enrollados	Horas x año	768	0,1156	88,8
Suman				88,8
(=) COSTO DE PRODUCCION				3294,34
COSTO UNITARIO				0,094
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3317,14
COSTO UNITARIO				0,095

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo


Tabla 14: Costos de producción para cachos

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto	Cacho			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	300	0,08	24,00
Manteca de chancho	Libras	85	1,50	127,50
Azúcar	Libras	95	0,40	38,00
Mantequilla	Libra	75	1,25	93,75
Queso	Unidad	120	2,00	240,00
Sal	Libras	10	0,4500	4,50
Suman				879,75
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	240	3,00	720,72
Marco Medina	Horas x año	240	3,00	720,72
Carlos Cueva	Horas x año	240	3,00	720,72
Sergio Rojas	Horas x año	240	3,00	720,72
Suman		960		2882,86
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
80 horas en el mes para fabricar cachos	Horas x año	960	0,12	111,00
Suman				111,00
(=) COSTO DE PRODUCCION				3873,61
COSTO UNITARIO				0,11
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				18,00
Suman				18,00
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe gastos de venta	Horas x año			10,50
Suman				10,50
COSTO TOTAL				3902,11
COSTO UNITARIO				0,111

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: La autora


Tabla 15: Costos de producción del pan de dulce

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto	Pan de dulce			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	350	0,08	28,00
Manteca de chanco	Libras	120	1,50	180,00
Azúcar	Libras	180	0,40	72,00
Mantequilla	Libra	95	1,25	118,75
Sal	Libras	4	0,45	1,80
Suman				752,55
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman		768		2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar el pan dulce	Horas x año	768	0,12	88,80
Suman				88,80
(=) COSTO DE PRODUCCION				3147,64
COSTO UNITARIO				0,090
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3170,44
COSTO UNITARIO				0,091

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo


Tabla 16: Costos de producción para el pan de sal

 PANADERÍA Y PASTERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto	Pan de sal			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	Um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	350	0,08	28,00
Manteca de chancho	Libras	138	1,50	207,00
Azúcar	Libras	78	0,40	31,20
Mantequilla	Libra	98	1,25	122,50
Sal	Libras	18	0,4500	8,10
Suman				748,80
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman		768		2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar el pan de sal	Horas x año	768	0,12	88,80
Suman				88,80
(=) COSTO DE PRODUCCION				3143,89
COSTO UNITARIO				0,0898
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3166,69
COSTO UNITARIO				0,0905

Fuente: Informe costos de producción


Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 17: Costos de producción para bollos

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto	Bollos			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	800	0,32	256,00
Huevos	Unidad	350	0,08	28,00
Harina Integral	Libras	400	0,42	168,00
Manteca de chancho	Libras	100	1,50	150,00
Azúcar	Libras	75	0,40	30,00
Miel de panela	Unidad	120	0,22	26,40
Sal	Libras	7	0,45	3,15
Suman				661,55
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman		768		2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar bollos	Horas x año	768	0,12	88,80
Suman				88,80
(=) COSTO DE PRODUCCION				3056,64
COSTO UNITARIO				0,087
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3079,44
COSTO UNITARIO				0,088

Fuente: Informe costos de producción
Elaboración: Lorena Pardo


Tabla 18: Costos de producción para el pan de yema

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto		Pan de yema		
Unidades		5000		
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	1300	0,08	104,00
Manteca de chanco	Libras	120	1,50	180,00
Azúcar	Libras	79	0,40	31,60
Mantequilla	Libra	85	1,25	106,25
Sal	Libras	10	0,45	4,50
Suman				778,35
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman		768		2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar el pan de yema	Horas x año	768	0,12	88,80
Suman				88,80
(=) COSTO DE PRODUCCION				3173,44
COSTO UNITARIO				0,0907
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3196,24
COSTO UNITARIO				0,0913

Elaboración: Lorena Pardo


Fuente: Informe costos de producción

Tabla 19: Costos de producción para empanadas de queso

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto		Empanadas de queso		
Unidades		35000		
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	300	0,08	24,00
Manteca de chanco	Libras	150	1,50	225,00
Azúcar	Libras	300	0,40	120,00
Mantequilla	Libra	150	1,25	187,50
Queso	Libra	400	2,00	800,00
Sal	Libras	18	0,45	8,10
Suman				1716,60
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	240	3,00	720,72
Marco Medina	Horas x año	240	3,00	720,72
Carlos Cueva	Horas x año	240	3,00	720,72
Sergio Rojas	Horas x año	240	3,00	720,72
Suman		960		2882,86
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
80 horas en el mes para fabricar empanadas de queso	Horas x año	960	0,12	111,00
Suman				111,00
(=) COSTO DE PRODUCCION				4710,46
COSTO UNITARIO				0,1346
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				18,00
Suman				18,00
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				10,50
Suman				10,50
COSTO TOTAL				4738,96
COSTO UNITARIO				0,1354

Fuente: Informe costos de producción
Elaboración: Lorena Pardo


Tabla 20: Costos de producción de las palanquetas

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto	Palanquetas			
Unidades	35000			
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1100	0,32	352,00
Huevos	Unidad	350	0,08	28,00
Manteca de chanco	Libras	120	1,50	180,00
Azúcar	Libras	180	0,40	72,00
Mantequilla	Libra	120	1,25	150,00
Sal	Libras	16	0,45	7,20
Suman				789,20
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	192	3,00	576,57
Marco Medina	Horas x año	192	3,00	576,57
Carlos Cueva	Horas x año	192	3,00	576,57
Sergio Rojas	Horas x año	192	3,00	576,57
Suman				2306,29
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
64 horas en el mes para fabricar palanquetas	Horas x año	768	0,12	88,80
Suman				88,80
(=) COSTO DE PRODUCCION				3184,29
COSTO UNITARIO				0,0910
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				14,40
Suman				14,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				8,40
Suman				8,40
COSTO TOTAL				3207,09
COSTO UNITARIO				0,0916

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo


Tabla 21: Costos de producción de las orejas

 PANADERÍA Y PASTERIA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto		Orejas		
Unidades		18000		
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	1000	0,32	320,00
Huevos	Unidad	400	0,08	32,00
Manteca de chanco	Libras	250	1,50	375,00
Azúcar moreno	Libras	100	0,30	30,00
Mantequilla	Libra	32	1,25	40,00
Leche	Litros	7	0,85	5,95
Sal	Libras	4	0,45	1,80
Suman				804,75
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	216	3,00	648,64
Marco Medina	Horas x año	216	3,00	648,64
Carlos Cueva	Horas x año	216	3,00	648,64
Sergio Rojas	Horas x año	216	3,00	648,64
Suman		864		2594,57
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
72 horas en el mes para fabricar orejas	Horas x año	864	0,12	99,90
Suman				99,90
(=) COSTO DE PRODUCCION				3499,22
COSTO UNITARIO				0,1944
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				16,20
Suman				16,20
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración según informe				9,45
Suman				9,45
COSTO TOTAL				3524,87
COSTO UNITARIO				0,1958

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 22: Costos de producción de las roscas

 PANADERÍA Y PASTELERÍA EL K-CHO COSTOS DE PRODUCCIÓN				
Producto		Roscas		
Unidades		35000		
COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
MATERIALES				
Detalle	um	Cantidad anual	Costo unitario	Costo total anual
Harina	Libras	850	0,32	272,00
Huevos	Unidad	350	0,08	28,00
Manteca de chanco	Libras	100	1,50	150,00
Azúcar	Libras	90	0,40	36,00
Mantequilla	Libra	85	1,25	106,25
Sal	Libras	12	0,4500	5,40
Suman				597,65
(+) MANO DE OBRA				
Ernesto Jiménez	Horas x año	72	3,00	216,21
Marco Medina	Horas x año	72	3,00	216,21
Carlos Cueva	Horas x año	72	3,00	216,21
Sergio Rojas	Horas x año	72	3,00	216,21
Suman		288		864,86
(+) COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos de fabricación (con tasa de asignación)				
24 horas en el mes para fabricar roscas	Horas x año	288	0,12	33,30
Suman				33,30
(=) COSTO DE PRODUCCION				1495,81
COSTO UNITARIO				0,0427
(+) GASTOS DE VENTA				
Gastos de venta según informe				5,40
Suman				5,40
(+) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de administración informe				3,15
Suman				3,15
COSTO TOTAL				1504,36
COSTO UNITARIO				0,0430

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo

2.4.2. Ciclo de producción.

El ciclo productivo comprende el periodo transcurrido desde que se tiene la idea de producir un artículo hasta llevarlo al mercado, puede ser anual, semanal o mensual, determina los costos e ingresos que inciden en la producción. (Serrahima, 2012).

Por ello el ciclo productivo de Panadería y Pastelería “El K- Cho” es diario, y los panaderos elaboran los productos de acuerdo a la orden que da gerencia.

En el siguiente gráfico se demuestra el ciclo productivo del negocio en estudio:

Figura 10: Ciclo productivo de “Panadería y Pastelería “El K- Cho”



Fuente: Secciones de “El K- Cho”
Elaboración: Lorena Pardo

2.4.3. Indicadores de producción.

Como explicaba anteriormente, los indicadores de producción facilitan medir los cambios financieros obtenidos por la empresa de un periodo a otro, son herramientas muy importantes que orientan la gestión operativa, financiera y productiva de una empresa y permiten su desarrollo.

Los indicadores de producción, liquidez, de actividad y rentabilidad de panadería y Pastelería “El K-Cho” durante el año 2014 son los siguientes:

Tabla 23: Análisis de indicadores financieros de Panadería y Pastelería “El K-Cho

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL K-CHO		
Indicador de producción	IP= Ventas / Recursos Utilizados $IP= 53500 / 40595,98= 1,32$	El resultado indica que la productividad del negocio es moderada, un índice mayor sería mejor, por lo tanto es importante que se incremente la producción o los precios y así se aproveche de mejor manera estos recursos.
	Índice de productividad de materia prima= Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo Total de M Prima $IPMP= 53500 / 8628= 6,20$	La materia prima del negocio ha generado 16,20 de productividad, que es favorable, ello significa que se aprovechó al máximo la materia prima disponible.
	IPMO = Precio de venta unitario x nivel de producción / Costo hora de mano de obra x N° de horas empleadas $IPMO= 535000 / 23062= 2,32$	El resultado es moderado, ya que la mano de obra ha generado una productividad de 2,32, sería importante un mayor desempeño del personal de producción.
Indicadores de actividad	Índice de inventario a activo corriente= Inventarios / Activo corriente $IIAC= 400,00 / 23428,32= 1,71$	El valor de inventarios con respecto al activo corriente es poco, en esta clase de negocios es normal, porque los productos pueden sufrir daños, deben adquirirse en función a la producción acostumbrada.
	Índice de rotación de inventarios= Costo de Ventas / Promedio de Inventarios. $IRI= 35469,49 / 3050 = 11,63$ Promedio inventarios= I Inicial de materiales + I Final de materiales / 2 $PI= 5700+400/ 2= 3050$	Se renueva el inventario del negocio 11,63 veces, resultado favorable para el negocio ya que significa que el inventario se cambia mensualmente.
	Permanencia de inventarios= 360 días / Rotación de Inventarios $PI= 360 / 11,63= 30,96$	El inventario de materiales ha permanecido en talleres antes de ser producido 30 días, que es un resultado normal en esta clase de negocios ya que se produce y se vende diariamente y se compra los materiales estrictamente de acuerdo con la producción que se realizada, no debe exceder en adquirir demasiados materiales porque puede sufrir daños.
	Rotación de cuentas por cobrar= Ventas netas a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar $RC \times C= 535/ 53,50= 10$ Promedio de cuentas por cobrar = I Inicial de cuentas por cobrar + I Final de cuentas por cobrar / 2 $PC \times C= 20+87/2 = 53,50$	Las cuentas por cobrar por ventas a crédito son mínimas, puesto que la mayoría de estos productos se venden al contado, solo a algunas tiendas les entregan a crédito a 15 días plazo y a clientes de buena solvencia económica; han rotado 10 veces situación que no le conviene al negocio, y debería aplicar estrategias de cobro que le permitan su recuperación mensual.

	<p>Permanencia de cuentas por cobrar=360 días / Rotación de Cuentas por Cobrar</p> <p>$P C \times C = 360 / 10 = 36$</p>	Se recupera las deudas en 36 días situación que no es conveniente para el negocio, porque aun cuando son mínimas las deudas de los clientes, se las debe recuperar mensualmente, así se aprovechara estos recursos en la adquisición de materiales que ayudaran a la producción.
	<p>Inventario a capital de trabajo= Inventarios / Capital de Trabajo</p> <p>$ICT = 400,00 / 21347,60 = 1,87$</p>	En el capital de trabajo están incluidos el 1,87% de inventarios, valor moderado en esta clase de negocios.
Indicadores de liquidez	<p>Razón corriente= Activos circulantes / Pasivos circulantes</p> <p>$RC = 23428,32 / 2060,72 = 11,37$</p>	El negocio dispone de 11,37 dólares por un dólar adeudado, ello indica que el negocio tiene deudas mínimas, aspecto muy importante.
	<p>Prueba acida= Activos circulantes- Inventarios / Pasivos circulantes</p> <p>$PA = 23428,32 - 400 / 2060,70 = 11,17$</p>	Sin considerar los inventarios, el negocio dispone de 11,17 dólares para cubrir cada dólar que adeuda, como se decía anteriormente el negocio tiene deudas mínimas, aspecto que le da credibilidad.
	<p>Capital neto de trabajo= Activo corriente-pasivo corriente.</p> <p>$CT = 234288,32 - 2060,72 = 21367,60$</p>	El capital de trabajo es normal para este negocio, pero se debería implementar estrategias idóneas que permitan su incremento.
Indicadores de rentabilidad	<p>Rentabilidad sobre ventas= Utilidad neta del ejercicio / ventas</p> <p>$RV = 12904,02 / 53500 = 24,12$</p>	Por cada dólar vendido el negocio ha obtenido \$ 24,12 de utilidad, resultado satisfactorio toda vez que los productos vendidos están generando excelente rentabilidad.
	<p>Rentabilidad sobre patrimonio= Utilidad neta del ejercicio / patrimonio</p> <p>$RP = 12904,02 / 25687,67 = 50,23\%$</p>	La rentabilidad del negocio es excelente, ya que la actividad productiva ha generado el 50% de utilidad sobre el patrimonio.
	<p>Rentabilidad sobre el activo total=Utilidad neta del ejercicio / activo total</p> <p>$RAT = 129043,02 / 27748,39 = 46,50$</p>	Los activos del negocio han generado el 46,50% de beneficio, aspecto muy importante, ello indica que los activos se han utilizado eficientemente.
	<p>Rentabilidad sobre activos fijos =Utilidad neta del ejercicio / activos fijos</p> <p>$RAF = 12904,02 / 4320,07 = 298,70\%$</p>	Los activos han generado una importante rentabilidad, equivalente al 298,70% sobre la utilidad, ello significa que se está aprovechando al máximo su capacidad productiva, sin embargo a más de salvaguardar los activos fijos, darles un buen uso, se debe adquirir equipos innovadores que permitan incrementar la productividad.

Fuente: Estados financieros

Elaboración: Lorena Pardo

CAPITULO III
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PANADERÍA Y
PASTELERIA “EL K - Cho”

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.

La rentabilidad en un negocio indica que está en buenas condiciones y que puede continuar en el mercado, para ello requiere realizar un análisis de los costos y gastos generados; si los ingresos producto de las ventas realizadas son mayores que los gastos hay ganancia, ello le permitirá su desarrollo.

Cuando una empresa produce diversa clase de productos, se analizará cuál de ellos le dejan mayores utilidades, ello indica que le conviene continuar fabricándolos; caso contrario decidirá si retirarlo del mercado, cambiarlo por otros productos, abaratar costos o incrementar el precio de venta.

Panadería y Pastelería el K- Cho fabrica 10 productos como enrollados, cachos, pan de dulce, pan de sal, bollos, pan de yema, empanadas, palanquetas, orejas y roscas; sin embargo desconoce cuál de ellos le genera mayor rentabilidad por lo que es necesario realizar este análisis para que tome decisiones sobre bases reales.

En este cuadro se presenta el total de ventas anuales que realiza la panadería durante el periodo estudiado.

Tabla 24: Productos terminados

Ventas anuales				
N°	Descripción	Cantidad anual	V/unitario	Ventas anuales
1	Enrollados	35000	0,15	5250,00
2	Cachos	35000	0,15	5250,00
3	Pan dulce	35000	0,15	5250,00
4	Pan de sal	35000	0,15	5250,00
5	Bollos	35000	0,15	5250,00
6	Pan de yema	35000	0,15	5250,00
7	Empanadas	35000	0,25	8750,00
8	Palanquetas	35000	0,15	5250,00
9	Orejas	18000	0,25	4500,00
10	Roscas	35000	0,10	3500,00
	Suman	333000		53500,00

Fuente: Estados financieros

Elaboración: Lorena Pardo

A continuación se presenta el análisis de la rentabilidad de los productos que se fabrica en panadería y pastelería "El K- Cho".

Tabla 25: Análisis de rentabilidad de los productos

Análisis de rentabilidad de los productos											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	18000	35000	333000
Ventas	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	8750,00	5250,00	4500,00	3500,00	53500,00
Costo de venta (Costos variables)	974,45	1218,06	974,45	974,45	974,45	974,45	1218,06	974,45	1096,25	365,42	9744,45
Contribución marginal	4275,56	4031,94	4275,56	4275,56	4275,56	4275,56	7531,94	4275,56	3403,75	3134,58	43755,55
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	1248,07	1004,46	1248,07	1248,07	1248,07	1248,07	2486,13	1248,07	808,76	1116,26	12904,02

Fuente: Informe costos de producción

Elaboración: Lorena Pardo

Luego de obtener el cuadro de análisis de rentabilidad se deduce que los productos que más generan utilidad al negocio son las empanadas con \$ 2486, los enrollados, pan dulce, pan de sal, bollos, pan de yema, palanquetas en la misma proporción por \$ 1248,07; las rosas con \$ 1116,26; los cachos \$ 1004,46; y los que dejan menor utilidad son la venta de orejas con \$ 808,76; en consecuencia esta información le servirá la señor Gerente para que tome decisiones si continuar elaborando este producto o no; o también abaratar costos o incrementar el precio de venta.

3.2. Análisis de las relaciones del costo volumen utilidad.

Como ya se explicaba anteriormente estos tres elementos tienen relación directa con la rentabilidad de una empresa, por ello si alteran los costos, precios de venta y volumen de ventas, automáticamente incide en la utilidad.

Por lo tanto con este análisis la empresa decidirá que producto le deja mayor ganancia, buscar materia prima a un costo menor sin alterar la calidad, buscar sustitutos de materiales, incrementar el precio de venta de los productos, entre otras alternativas.

En los cuadros subsiguientes se presentan ejemplos de la rentabilidad que obtiene la panadería y pastelería “El K- Cho” desde los diferentes escenarios.

3.2.1. Análisis costo volumen utilidad con el 20% de disminución en costos variables

Este cuadro resume los costos afectados cuando se presenta esta variación en los costos unitarios.

Tabla 26: Margen de contribución ponderado con disminución del 20% de costos variables unitarios

Margen de contribución ponderado con el 20% de disminución en costos unitarios											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	
Precio de Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,25	0,15	0,25	0,10	
Costo de venta (Costos variables)	0,023	0,023	0,020	0,020	0,018	0,020	0,042	0,021	0,041	0,015	
Contribucion marginal	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,21	0,13	0,21	0,09	
Margen de contribución ponderado	0,012	0,012	0,013	0,013	0,013	0,013	0,034	0,013	0,018	0,006	0,1460

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

$$\text{PEU} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 3085,53 / 0,1460 = 211384$$

Tabla 27: Utilidad de operación con el 20% de disminución en costos variables

Utilidad de operación con el 20% de disminución en costos variables											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	18000	35000	333000
Ventas	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	8750,00	5250,00	4500,00	3500,00	53500,00
Costo de venta (Costos variables)	808,68	815,40	691,32	688,32	618,52	711,96	1484,88	720,64	744,24	511,60	7795,56
Contribución marginal	4441,32	4434,60	4558,68	4561,68	4631,48	4538,04	7265,12	4529,36	3755,76	2988,40	45704,44
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	1413,83	1407,11	1531,19	1534,19	1603,99	1510,55	2219,31	1501,87	1160,77	970,08	14852,91

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 28: Análisis propuesta costo volumen utilidad con una disminución del 20% en costos variables

Análisis propuesta costo volumen utilidad con una disminución del 20% en costos variables											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	27%	27%	29%	29%	31%	29%	25%	29%	26%	28%	28%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	85%	84%	87%	87%	88%	86%	83%	86%	83%	85%	85%
Punto de equilibrio en unidades	20743,29	20743,29	20743,29	20743,29	20743,29	20743,29	34572,15	20743,29	17779,96	13828,86	211384
Punto de equilibrio en dólares	3111,49	3111,49	3111,49	3111,49	3111,49	3111,49	8643,04	3111,49	4444,99	1382,89	36251,37
Cambio en utilidades	13,28%	40,09%	22,69%	22,93%	28,52%	21,03%	10,73%	20,34%	43,52%	13,10%	15,10%
Cambio en punto de equilibrio	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%	4,38%

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

Cuando se realiza una disminución del 15% del costo variable, se da un margen de operación del 25% en empanadas; 26% en orejas, 27% en los enrollados y cachos; del 28% en roscas, el 29% en palanquetas, pan de yema y pan de dulce; y el 31% en bollos; también se observa un margen de contribución entre el 83% y 87% que es muy significativo para el negocio.

Se visualiza un incremento en las utilidades actuales con las propuestas del 13,28% en enrollados, del 40,09% en cachos, 22,69% en pan de dulce, del 22,93% en pan de sal, del 28,52% en los bollos, el 21,03% en pan de yema, el 10,73% en empanadas, el 20,34% en palanquetas, el 43,52% en las orejas y finalmente el 13,10% en roscas.

Además el punto de equilibrio disminuye en un 4,38% con respecto a la información actual.

3.2.2. Incremento en costos variables del 20%

Un incremento en costos variables se puede dar porque el país esté pasando por un periodo inflacionario o porque la oferta de productos ha disminuido.

Tabla 29: Margen de contribución ponderado con el alza del 20% en costos variables unitarios.

Margen de contribución con el 20% de alza en costos unitarios											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	
Precio de Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,25	0,15	0,25	0,10	
Costo de venta (Costos variables)	0,035	0,035	0,030	0,029	0,027	0,031	0,064	0,031	0,062	0,022	
Contribución marginal	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,19	0,12	0,19	0,08	
Margen de contribución ponderado	0,011	0,011	0,012	0,012	0,012	0,012	0,030	0,012	0,016	0,005	0,133

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

$$PEU = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 30851,53 / 0,1332 = 231657$$

Tabla 30: Utilidad de operación con el 20% de incremento en costos variables

Utilidad de operación con el 20% de incremento en costos variables											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	18000	35000	333000
Ventas	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	8750,00	5250,00	4500,00	3500,00	53500,00
Costo de venta (Costos variables)	1213,02	1223,10	1036,98	1032,48	927,78	1067,94	2227,32	1080,96	1116,36	767,40	11693,34
Contribución marginal	4036,98	4026,90	4213,02	4217,52	4322,22	4182,06	6522,68	4169,04	3383,64	2732,60	41806,66
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	1009,49	999,41	1185,53	1190,03	1294,73	1154,57	1476,87	1141,55	788,65	714,28	10955,13

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 31: Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el incremento del 20% en costos variables

Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el incremento del 20% en costos variables										
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	19%	19%	23%	23%	25%	22%	17%	22%	18%	20%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	77%	77%	80%	80%	82%	80%	75%	79%	75%	78%
Punto de equilibrio en unidades	22733	22733	22733	22733	22733	22733	37888	22733	19485	15155
Punto de equilibrio en dólares	3409,91	3409,91	3409,91	3409,91	3409,91	3409,91	9471,96	3409,91	4871,29	1515,51
Cambio en utilidades	19,12%	0,50%	5,01%	4,65%	3,74%	7,49%	40,60%	8,53%	2,49%	36,01%
Cambio en punto de equilibrio	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Informes de venta y costos

Elaboración: Lorena Pardo

Cuando se realiza una disminución del 15% del costo variable, se da un margen de operación del 17% en empanadas; 18% en orejas, 19% en los enrollados y cachos; del 20% en roscas, el 22% en palanquetas, del 23% en pan de dulce y pan de sal; y el 25% en bollos; también se observa un margen de contribución entre el 83% y 87%.

Se visualiza una disminución en las utilidades actuales con las propuestas del 19,12% en enrollados, del 0,50% en cachos, 5,01% en pan de dulce, del 4,65% en pan de sal, del 3,74% en los bollos, el 7,49% en pan de yema, el 40,60% en empanadas, el 8,53% en palanquetas, el 2,49% en las orejas y finalmente el 36, 01% en roscas.

Además el punto de equilibrio incrementa en un 5% con respecto a la información actual.

3.2.3. Disminución del 11% de en precio de venta y volumen.

Una disminución en precio de venta se da por promoción del negocio, por sobre oferta en el mercado o por disminución de costos.

Tabla 32: Margen de contribución con el 11% de disminución en precio de venta y volumen

Margen de contribución con el 11% de disminución en precio de venta y volumen											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Precio de Ventas	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,22	0,13	0,22	0,09	
Costo de venta (Costos variables)	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03	0,05	0,03	0,05	0,02	
Contribución marginal	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11	0,17	0,11	0,17	0,07	
Margen de contribución ponderado	0,010	0,010	0,011	0,011	0,011	0,011	0,028	0,011	0,014	0,005	0,121

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

$$PEU = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 30851,53 / 0,11207 = 255606$$

Tabla 33: Utilidad de operación el con el 11% de disminución en precio de venta y volumen

Utilidad de operación el con el 11% de disminución en precio de venta y volumen											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	31150	31150	31150	31150	31150	31150	31150	31150	16020	31150	296370
Ventas	4158,53	4158,53	4158,53	4158,53	4158,53	4158,53	6930,88	4158,53	3564,45	2772,35	42377,4
Costo de venta (Costos variables)	899,66	907,13	769,09	765,76	688,10	792,06	1651,93	801,71	827,97	569,16	8672,56
Contribución marginal	3258,87	3251,39	3389,43	3392,77	3470,42	3366,47	5278,95	3356,81	2736,48	2203,20	33704,79
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	231,38	223,91	361,94	365,28	442,93	338,98	233,14	329,33	141,49	184,87	2853,26

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 34: Análisis propuesta del costo volumen utilidad con la disminución del 11% en precio de venta y volumen

Análisis propuesta del costo volumen utilidad con la disminución del 11% en precio de venta y volumen										
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	6%	5%	9%	9%	11%	8%	3%	8%	4%	7%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	78%	78%	82%	82%	83%	81%	76%	81%	77%	79%
Punto de equilibrio en unidades	25083	25083	25083	25083	25083	25083	41805	25083	21500	16722
Punto de equilibrio en dólares	3348,56	3348,56	3348,56	3348,56	3348,56	3348,56	9301,56	3348,56	4783,66	1488,25
Cambio en utilidades	81,5%	77,7%	71,0%	70,7%	64,5%	72,8%	90,6%	73,6%	82,5%	83,4%
Cambio en punto de equilibrio	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Cuando se realiza una disminución del 11% en precio de venta y volumen, se presenta un margen de operación del 3% en empanadas; 4% en orejas, 6% en los enrollados, 5% en cachos; 70% en roscas, el 8% en palanquetas, del 9% en pan de dulce y pan de sal; y el 11% en bollos; también se observa un margen de contribución entre el 76% y 83%.

Se visualiza una disminución significativa en las utilidades actuales con las propuestas del 81,50% en enrollados, 77,77 en cachos, 71% en pan de dulce, el 70,07% en pan de sal, del 64,5% en los bollos, el 72,80 en el pan de yema, empanadas el 90,60%, 73,60 en palanquetas, el 82,50 en las orejas y finalmente el 83,40 % en roscas.

Además el punto de equilibrio incrementa en un 16% con respecto a la información actual.

3.2.4. Incremento en precios de venta en un 15%

Se puede presentar un incremento en el precio de venta cuando se ha producido incremento en costos de materia prima, mano de obra o costos generales de producción, cuando hay escasa demanda de productos, o también cuando se ha mejorado algunas características de los productos que hacen la diferencia entre los que se ofertan en el mercado.

Tabla 35: Incremento en precios de un 15%

Margen de contribución ponderado con el 15%											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	
Precio de Ventas	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,29	0,17	0,29	0,12	
Costo de venta (Costos variables)	0,029	0,029	0,025	0,025	0,022	0,025	0,053	0,026	0,052	0,018	
Contribución marginal	0,14	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15	0,23	0,15	0,24	0,10	
Margen de contribución ponderado	0,014	0,014	0,015	0,015	0,015	0,014	0,038	0,014	0,020	0,006	0,1653

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

$$PEU = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 30851,53 / 0,1653 = 186653$$

Tabla 36: Utilidad de operación con el 15% de incremento en precios

Utilidad de operación con el 15% de incremento en precios											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	18000	35000	333000
Ventas	6037,50	6037,50	6037,50	6037,50	6037,50	6037,50	10062,50	6037,50	5175,00	4025,00	61525,00
Costo de venta (Costos variables)	974,45	1218,06	974,45	974,45	974,45	974,45	1218,06	974,45	1096,25	365,42	9744,45
Contribución marginal	5063,06	4819,44	5063,06	5063,06	5063,06	5063,06	8844,44	5063,06	4078,75	3659,58	51780,55
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	2035,57	1791,96	2035,57	2035,57	2035,57	2035,57	3798,63	2035,57	1483,76	1641,26	20929,02

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 37: Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el 15% de incremento en precios

Análisis propuesta del costo volumen utilidad con el 15% de incremento en precios										
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	34%	30%	34%	34%	34%	34%	38%	34%	29%	41%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	84%	80%	84%	84%	84%	84%	88%	84%	79%	91%
Punto de equilibrio en unidades	18316	18316	18316	18316	18316	18316	30527	18316	15700	12211
Punto de equilibrio en dólares	3159,58	3159,58	3159,58	3159,58	3159,58	3159,58	8776,61	3159,58	4513,69	1404,26
Cambio en utilidades	63,1%	78,4%	63,1%	63,1%	63,1%	63,1%	52,8%	63,1%	83,5%	47,0%
Cambio en punto de equilibrio	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Cuando se realiza un incremento del 15% en precios, se presenta un margen de operación del 34% en enrollados, pan de dulce, pan de sal, bollos, pan de yema y, palanquetas; el 38% en empanadas, el 30% en cachos, el 29% en orejas y el 41% en roscas.

Se observa un margen de contribución entre el 79% y 91%.

Se visualiza un incremento importante en las utilidades del 63,10% en enrollados, pan de dulce, pan de sal, bollos, pan de yema; palanquetas, el 83,50% en orejas, el 47% en roscas y el 78,40% en cachos.

Además experimenta una disminución del punto de equilibrio en un 16% con respecto a la información actual.

3.2.5. Incremento de costos fijos en un 25%

Un costo fijo aumenta por aumento en el precio de arriendo del local, porque se adquirió más maquinaria y se aumenta la depreciación, además al momento que se contrata mayor mano de obra mediante sueldo.

Cuando un costo fijo aumenta, hay que producir más unidades para cubrir los costos y se obtiene menor utilidad; mientras que cuando disminuyen hay que vender menos unidades y se obtiene mayor utilidad.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo cuando se disminuye los costos fijos en un periodo productivo.

Tabla 38: Utilidad de operación con el 25% de incremento en costos fijos

Utilidad de operación con el 25% de incremento en costos fijos											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	18000	35000	333000
Ventas	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	8750,00	5250,00	4500,00	3500,00	53500,00
Costo de venta (Costos variables)	974,45	1218,06	974,45	974,45	974,45	974,45	1218,06	974,45	1096,25	365,42	9744,45
Contribución marginal	4275,56	4031,94	4275,56	4275,56	4275,56	4275,56	7531,94	4275,56	3403,75	3134,58	43755,55
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	38564,41	
Costos fijos asignados	3784,36	3784,36	3784,36	3784,36	3784,36	3784,36	6307,26	3784,36	3243,74	2522,91	38564,4
Utilidad de operación	491,20	247,59	491,20	491,20	491,20	491,20	1224,68	491,20	160,01	611,68	5191,14

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Tabla 39: Análisis propuesta del costo volumen utilidad con un incremento del 25% en costos fijos

Análisis propuesta del costo volumen utilidad con un incremento del 25% en costos fijos										
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
% margen de operación (Ut de operación /ventas)	9%	5%	9%	9%	9%	9%	14%	9%	4%	17%
% Margen de contribución (margen de contr. / ventas)	81%	77%	81%	81%	81%	81%	86%	81%	76%	90%
Punto de equilibrio en unidades	27116	27116	27116	27116	27116	27116	45193	27116	23242	18077
Punto de equilibrio en dólares	4067,34	4067,34	4067,34	4067,34	4067,34	4067,34	11298,17	4067,34	5810,49	1807,71
Cambio en utilidades	60,6%	75,4%	60,6%	60,6%	60,6%	60,6%	50,7%	60,6%	80,2%	45,2%
Cambio en punto de equilibrio	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Cuando se realiza un incremento del 25% en costos fijos, hay un margen de operación muy bajo del 9% en enrollados y palanquetas, pan de dulce, pan de sal, bollos, pan de yema y palanquetas; el 5% en cachos, el 14% en empanadas, el 4% en orejas y el 17% en roscas.

Se observa un margen de contribución entre el 76% y 90%.

Se visualiza una disminución de la utilidad respecto a la información actual con la propuesta del 60,60% en enrollados, pan de dulce, pan de sal, bollos, pan de yema y palanquetas, el 50,7% en empanadas, 60,60% en palanquetas, el 80,20% en orejas, el 45,20% en roscas y el 75,40% en cachos.

Además experimenta una disminución del punto de equilibrio en un 25%.

3.2.6. Utilidad deseada.

Mediante el sistema de costo volumen utilidad, también se puede conocer cuántas unidades se necesita vender si se desea obtener una determinada utilidad; en este caso la panadería “El K-Cho desea obtener una utilidad de 14000,00.

Tabla 40: Margen de contribución utilidad deseada

Margen de contribución ponderado con el 25% de costos fijos											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	
Precio de Ventas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,25	0,15	0,25	0,10	
Costo de venta (Costos variables)	0,029	0,029	0,025	0,025	0,022	0,025	0,053	0,026	0,052	0,018	
Contribución marginal	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,12	0,20	0,12	0,20	0,08	
Margen de contribución ponderado	0,012	0,012	0,012	0,012	0,013	0,012	0,032	0,012	0,017	0,005	0,1396

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

PEU= Costos fijos / Margen de contribución= $30851,53 + 14000 / 0,1396 = 321369,19$

De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que si el negocio desea obtener una utilidad de \$ 14000,00 debe vender 321369,19 unidades; con estos antecedentes se planificará, la inversión necesaria para cumplir con esta meta.

Tabla 41: Utilidad de operación deseada de \$ 14000

Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	31536,23	31536,23	31536,23	31536,23	31536,23	31536,23	52560,38	31536,23	27031,05	21024,15	321369
Ventas	4730,43	4730,43	4730,43	4730,43	4730,43	4730,43	13140,10	4730,43	6757,76	2102,42	55113,31
Costo de venta (Costos variables)	910,81	918,38	778,63	775,25	696,64	801,88	2787,35	811,65	1397,05	384,14	10261,78
Contribución marginal	3819,62	3812,05	3951,80	3955,18	4033,80	3928,56	10352,74	3918,78	5360,71	1718,27	44851,53
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	792,14	784,57	924,32	927,70	1006,31	901,07	5306,93	891,30	2765,72	-300,05	14000,00

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

En este caso disminuye las unidades a vender, puesto que se trabaja con los mismos costos fijos, sin embargo esto hace que la producción y venta de roscas genere menor utilidad al compartir los mismos costos fijos y disminuir las unidades a vender.

3.3. Fijación de precios.

Fijar el precio a un producto es la base fundamental para obtener la rentabilidad de una empresa.

Se presentan diversos mecanismos para fijar precio a un producto, entre ellos se indican los siguientes:

- ✓ *Los que se basan en el costo total*
- ✓ *Los que se basan en el costeo directo*
- ✓ *Los que se basan en el rendimiento deseado*
- ✓ *Los que se basan en cláusulas escalatorias*
- ✓ *Los que se basan un determinado valor económico agregado (EVA)*
- ✓ *Los que se basan en la filosofía de costeo basado en metas.* (Ramírez, 2008, pág. 349).

Luego de haber realizado los diferentes cálculos de costo, volumen utilidad, así como el análisis financiero a la información que dispone el negocio, y considerando su naturaleza, se aconseja fijar el precio de acuerdo con el costo total, toda vez que se puede asignar una utilidad de acuerdo a las expectativas que tiene gerencia; para ello se realizan los siguientes cálculos.

Costos de materia prima, mano de obra, los costos generales de fabricación, gastos de venta y de administración que han intervenido en la gestión operativa del negocio, la aceptación que tienen los productos por parte de los clientes, los precios de la competencia, así como las disposiciones legales de comercialización.

En el siguiente cuadro se realiza un pormenorizado de todos los costos que intervinieron en la fabricación de las diferentes clases de pan y el porcentaje de utilidad asignado.

Tabla 42: Fijación de precios

Fijación de precios										
Costos totales	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
Costos de producción										
Materia prima	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,05	0,02	0,04	0,02
Mano de obra	0,07	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,07	0,14	0,02
Costos generales	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,0040
Total costos de producción	0,102	0,121	0,098	0,098	0,096	0,099	0,145	0,099	0,212	0,046
Gastos de operación										
Administración	0,010	0,012	0,010	0,010	0,010	0,010	0,012	0,010	0,021	0,002
Venta	0,005	0,0062	0,0049	0,0049	0,0049	0,0049	0,0062	0,0049	0,0108	0,0018
Total gastos operación	0,015	0,018	0,015	0,015	0,015	0,015	0,018	0,015	0,032	0,002
Costos totales	0,12	0,14	0,11	0,11	0,11	0,11	0,16	0,11	0,24	0,05
% utilidad deseada	30%	30%	30%	30%	30%	30%	52%	30%	30%	100%
Utilidad deseada	0,035	0,042	0,034	0,034	0,033	0,034	0,085	0,034	0,073	0,048
Precio de venta	0,15	0,18	0,15	0,15	0,14	0,15	0,25	0,15	0,32	0,10

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Como se puede observar se les ha aplicado diferentes porcentajes de utilidad a los productos, puesto que tienen características diferentes tanto en costos como en la aceptación del cliente; por ello a la mayoría se les asigna un 30% de utilidad; sin embargo a las empanadas se les aplica el 52% en virtud de que son precios que se usan en los demás negocios y además este producto es bastante solicitado por los clientes; en lo que respecta a las rosas se continua con el precio que asignó gerencia porque también cumple estos requisitos importantes de aceptación y competencia.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

Una empresa obtiene utilidad cuando los ingresos son mayores a los gastos, sin embargo es necesario analizar si compensa la inversión realizada; cuando una empresa fabrica varios productos debe analizar cuál de ellos le generan mayor rentabilidad, en caso de encontrar productos que no dejan ganancias, se analizarán los motivos y se decidirá que estrategias aplicar para evitar pérdidas.

Tabla 43: Análisis de la utilidad en relación a la venta de los productos

Análisis de la utilidad en relación a la venta de los productos										
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas
Utilidad / ventas	23,77%	19,13%	23,77%	23,77%	23,77%	23,77%	28,41%	23,77%	17,97%	31,89%

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Al analizar la utilidad obtenida respecto a las ventas, se observa que las empanadas tienen un mayor porcentaje de participación, por ello son las que generan mayor utilidad; al parecer las roscas también tienen un porcentaje importante de rentabilidad porque estos productos tienen costos menores, por lo que alcanzan una alta participación a pesar que los precios también son inferiores a los demás productos; las orejas generan menor rentabilidad, esto se debe a que tienen mayores costos, por lo que se deberá analizar esta situación.

Este aspecto también se observa al calcular el punto de equilibrio, es cierto que para cubrir costos se deben vender un total de 221057 unidades e ingresar \$ 221057 al momento de la venta, sin embargo también se observa que las empanadas y las orejas ayudan a cubrir los gastos, los demás productos arrojan pérdidas, situación que es muy importante de analizar lo que genera la mezcla de volumen, gastos, ingreso por ventas sobre la utilidad; situación que no ha considerado gerencia y que le sirve de aporte muy importante en la decisiones a tomar para el fortalecimiento de su negocio.

$$\text{PEU} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución} = 3085,53 / 0,1396 = 221057 \text{ unidades}$$

Tabla 44: Punto de equilibrio actual

Punto de equilibrio actual											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	21692	21692	21692	21692	21692	21692	36154	21692	18594	14462	221057
Ventas	3253,87	3253,87	3253,87	3253,87	3253,87	3253,87	9038,53	3253,87	4648,39	1446,17	37910,19
Costo de venta (Costos variables)	626,51	631,72	535,59	533,26	479,19	551,58	1917,31	558,30	960,98	264,24	7058,66
Contribución marginal	2627,36	2622,16	2718,28	2720,61	2774,69	2702,29	7121,23	2695,57	3687,41	118193%	30851,53
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	-400,12	-405,33	-309,20	-306,88	-252,80	-325,19	2075,42	-331,92	1092,42	-836,39	0,00

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

También es importante indicar e comportamiento que tienen los costos si se fijara el precio en función al costo

Tabla 45: Utilidad después de la asignación porcentual en función al costo

Utilidad después de la asignación porcentual en función al costo											
Descripción	Enrollados	Cacho	Pan dulce	Pan de sal	Bollos	Pan de yema	Empanadas	Palanquetas	Orejas	Roscas	Total
Unidades	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	35000,00	18000,00	35000,00	333000
Ventas	5324,80	6338,40	5134,09	5129,22	5015,79	5167,63	8683,06	5181,74	5721,43	3337,83	55034,00
Costo de venta (Costos variables)	974,45	1218,06	974,45	974,45	974,45	974,45	1218,06	974,45	1096,25	365,42	9744,45
Contribución marginal	4350,36	5120,34	4159,65	4154,77	4041,35	4193,19	7465,01	4207,29	4625,18	2972,42	45289,55
Participación	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	9,81%	16,36%	9,81%	8,41%	6,54%	100,00%
Costos fijos totales	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	30851,53	
Costos fijos asignados	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	3027,49	5045,81	3027,49	2594,99	2018,32	30851,5
Utilidad de operación	1322,87	2092,86	1132,16	1127,29	1013,86	1165,70	2419,20	1179,81	2030,19	954,09	14438,02

Fuente: Informe de costos de producción y ventas

Elaboración: Lorena Pardo

Al analizar la utilidad que resulta cuando se fijan los precios de acuerdo con los costos asignados, se obtiene una utilidad total de \$ 14438,02; casi similar a la que deseaba gerencia y que ascendía a \$ 14000,00.

De esta mezcla las empanadas generan mayor utilidad \$ 2419,81, seguido de los cachos con \$ 2092,86 y las orejas con \$ 2030,29; en lo que se refiere a las rosas esta vez generan menor utilidad porque no se les incrementó un nuevo porcentaje ya que es que le habían asignado gerencia está ya en función a la competencia y un precio mayor podría resultar exagerado y en consecuencia reducir las ventas.

CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo de investigación la autora concluye con lo siguiente:

- La aplicación de las herramientas administrativas financieras como: Justo a Tiempo, Teoría de las restricciones, Punto de Equilibrio, modelo Costo Volumen Utilidad, Análisis de los Indicadores de Producción, Fijación de Precios y Análisis de Rentabilidad son muy necesarios para la toma de decisiones, el no utilizarlos en el negocio tiene el riesgo de caer en pérdidas por cuanto desconoce si todos los productos que elabora le están generando utilidades y conviene continuar elaborándolos.
- De acuerdo con la investigación realizada los productos que generan mayor rentabilidad son las empanadas, luego los enrollados, pan dulce, pan de sal, bollos, pan de yema, palanquetas \$ 1248, 07; las roscas con \$ 116,26, los cachos con 1004,46.
- La mezcla ideal de costo, volumen utilidad que le resulta al negocio es un incremento de precios en venta y volumen y mantener los costos fijos y variables.
- El Señor gerente desea obtener una utilidad \$ 14000,00
- La fijación de precios se la realiza en función a los costos incurridos en la gestión productiva para cada clase de producto, los mismos que están de acuerdo con la competencia.
- Tiene una rentabilidad sobre ventas del 24,12% que está bajo los estándares normales para que se mantenga en el mercado.

RECOMENDACIONES.

Entre las recomendaciones se destacan las siguientes:

- El negocio debe implementar herramientas administrativas financieras de Justo a Tiempo, Teoría de las restricciones, Punto de Equilibrio, modelo Costo Volumen Utilidad, Análisis de los Indicadores de Producción, Fijación de Precios y Análisis de Rentabilidad, para tomar decisiones que logren el mejoramiento continuo, incrementen la rentabilidad y un mayor posicionamiento en el mercado.
- Continuar elaborando empanadas, enrollados, pan dulce, pan de sal, bollos, pan de yema, palanquetas, roscas y cachos ya que le generan importantes utilidades.
- Previo a la elaboración de los productos se debe realizar la aplicación del sistema costo, volumen y utilidad, incrementando los precios de venta y el volumen y mantener los costos fijos y variables.
- Cumplir estrictamente con la planificación realizada para alcanzar la meta deseada, ello permitirá satisfacer la demanda de los clientes y mejorar la rentabilidad, situación que asegura la permanencia en el mercado.
- Aplicar el sistema de asignación de precios en función a los costos para lo cual deberá llevar un estricto control de la materia prima, mano de obra, costos generales, gastos de administración y venta; así no caerá en pérdidas.
- Cumplir con los niveles de venta establecidos, aceptando los pedidos que le realizan los clientes ello le asegura el incremento de los ingresos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Colombia: Estudios gerenciales .
- Archive. (Enero de 2015). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Archive. (2015). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Chapman, S. (2006). *Planificación y Control de la Producción*. México: Pearson Educación.
- Cuadros y duarte. (2004). *Estrategias competitivas de negocios, propuestas para Qasfar M&F S:A para la presentacion de servicios de control de calidad a laboratorios productores de medicamentos*. Bogotá.
- David Ramírez. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McWraw - -Hill.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson educación.
- Diccionario empresarial. (s.f.). Obtenido de <http://www.liderazgoyempresa.com/termino/ciclo-de-produccion>
- El universo. (2013). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/09/nota/1142281/como-obtener-sello-calidad-inen>
- Gómez, Palaci. (2003). *El constructo «Orientación a la calidad total» y su medida: el Cuestionario OCT*. España: Psicothema,.
- Hansen y Mowen. (2007). *Administracion de Costos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Horngren, Datar y Foster. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Educación.
- Instituto de Estadística Geográfica e Informática. (Octubre de 2003). Obtenido de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>
- ISO, S. C. (2005). Obtenido de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- José Betancourt. (28 de Noviembre de 2006). Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito
- Kume Arturo. (2014). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Lalama. (Julio de 2013). Diseño de un sistema de control financiero contable como herramienta para la toma de decisiones en la emprs a AFP Génesis admnistradora de de fondos y fideicomisos S.A 2013. Guayaquil.

- Lefcovich. (2005). *Sistema de Producción Justo a Tiempo*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit
- Omar Rosero. (2006). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1117/1/omargiovanniroserovillabon.2006.pdf>
- Polimeni. (1997). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw- Hill.
- Puerto, M. (2006). *¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas?* México: Contaduría y Administración ISSN.
- Ramírez. (Diciembre de 2008). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw- Hill. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Rincon. (Julio de 2012). Obtenido de <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/022.pdf>
- Salazar, B. (s.f.). Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Serrahima. (Enero de 2012). Obtenido de <http://raimon.serrahima.com/el-ciclo-de-produccion-necesidad-de-incorporar-la-amortizacion/>
- Summers. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Thompson. (2012). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net.
- Uribe. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Colombia: McWraw - Hill.
- Vargas. (junio de 2012). Obtenido de ftp://ftp.usmp.edu.pe/separatas/FILIAL_NORTE/FIA/Ing_Industrial/VI_Ciclo/Ingenieria_de_Metodos_I/M2.1%20IM%20I%20-%20USMP%20-%20Indicadores%20de%20Producci%C3%B3n%20-%20Producci%C3%B3n,%20Productividad,%20Eficiencias.pdf
- Witman, Laurence. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación.

ANEXOS

Anexo 1: Información financiera

Tabla 46: Balance general

PANADERÍA Y PASTERERÍA "EL K-CHO			
Balance general			
Al 31 de diciembre del 2014			
ACTIVOS			
Caja		3050,15	
Bancos		18600,00	
Cuentas por cobrar clientes	97,00		
Provisión cuentas incobrables (-)	-6,87	90,13	
Inventario de materiales		400,00	
Herramientas menores		920,00	
IVA en compras		22,17	
Crédito tributario IVA		345,87	
Total activo corriente			23428,32
Propiedad planta y equipo			
Equipo de oficina	24,00		
(-) Depreciación acumulada equipo de oficina	-2,16		
Equipo de computación	850,00		
Depreciación acumulada equipo de computación	-240,00		
Equipo de producción	3300,00		
Depreciación acumulada equipo de producción	-297,00		
Muebles y enseres	753,00		
Depreciación acumulada muebles y enseres	-67,77		
Total propiedad planta y equipo			4320,07
Total activos			27748,39
PASIVOS			
Corriente			
Cuentas por pagar		1500,00	
IESS por pagar		206,55	
Provisiones sociales por pagar		354,17	
Total corrientes			2060,72
Total pasivos			2060,72
Patrimonio			
		25687,67	
Capital social	12783,65		
Resultado del ejercicio	12904,02		
Total patrimonio			27748,39
Total pasivo y patrimonio			27748,39

Fuente: Estados financieros de Panadería y Pastelería "El K-Cho"

Tabla 47: Estado de costos de productos vendidos

PANADERÍA Y PASTELERÍA "EL K-CHO	
Estado de costos de productos vendidos Al 31 de diciembre del 2014	
Materia prima	8628,45
Mano de obra	23062,88
Costos indirectos	3778,155
(=) Costo total del periodo	35469,49
(+) Inv. Inicial en proceso	0,00
(=) Costo de producción en proceso	35469,49
(-) Inventario final en proceso	0,00
(=) Costo de productos terminados	35469,49
(+) Inventario inicial productos terminados	0
(=) Costo de producción disponible para la venta	35469,49
(-) Inventario final de productos terminados	
(=) Costo de ventas	35469,49

Fuente: Estados financieros de Panadería y Pastelería "El K-Cho"

Tabla 48: Estado de resultados

PANADERÍA Y PASTELERÍA "EL K-CHO	
ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre del 2014	
Ventas	53500,00
(-) Costo de ventas	35469,49
Utilidad bruta en ventas	18030,52
GASTOS	
GASTOS DE ADMINISTRACION	
Sueldo administrador	1153,14
Teléfono	12,00
Suministros de oficina	24,00
Transporte	48,00
Depreciación activos	248,94
Arriendos	240,00
	-1726,08
GASTOS DE VENTA	
Sueldo vendedor	2882,86
Teléfono	12,00
Luz eléctrica	12,00
Suministros de venta (fundas)	120,00
Depreciación activos	13,55
Arriendos	360,00
	-3400,41
Utilidad del ejercicio	12904,02

Fuente: Estados financieros de Panadería y Pastelería "El K-Cho"

Tabla 49: Distribución de los costos variables a cada producto (Anual)

Distribución de los costos variables a cada producto (Anual)							
Descripción	Unidades anuales		% de contribución	Costo variable a distribuir	Total costo variable	Costo unitario variable	
Enrollados	35000	768	10,00	9744,45	974,45	0,028	
Cacho	35000	960	12,50		1218,06	0,035	
Pan dulce	35000	768	10,00		974,45	0,028	
Pan de sal	35000	768	10,00		974,45	0,028	
Bollos	35000	768	10,00		974,45	0,028	
Pan de yema	35000	768	10,00		974,45	0,028	
Empanadas	35000	960	12,50		1218,06	0,035	
Palanquetas	35000	768	10,00		974,45	0,028	
Orejas	18000	864	11,25		1096,25	0,061	
Roscas	35000	288	3,75		365,42	0,010	
Suman	333000	7680	100		9744,45	9744,45	0,3080

Fuente: Informe costos de producción

Tabla 50: Utensilios de producción

Utensilios de producción			
Descripción	Cantidad	V/ unitario	V/ total
Baldes grandes de plástico	12	5,00	60,00
Cuchillos	6	4,00	24,00
Cucharas de madera	6	4,50	27,00
Bandejas de lata	300	5,00	1500,00
Espátula grande	12	3,50	42,00
Rodillo pequeño manual	8	3,00	24,00
Espátula pequeña	10	2,00	20,00
Raspe	7	2,50	17,50
Espátula de codo	7	5,50	38,50
Tubo moldeador	12	6,00	72,00
Jarras de plástico	6	2,00	12,00
Suman			1837,00
Equipo de oficina			
	Cantidad	V/unitario	V/total
Calculadoras CASIO	2	12,00	24,00
Propiedad planta y equipo			
Muebles y enseres	Cantidad	V/unitario	V/total
Mesas de acero inoxidable	5	70,00	350,00
Vitrinas de metal	3	85,00	255,00
Silletas de madera	6	8,00	48,00
Escritorio	1	100,00	100,00
Suman			753,00
Equipo de producción			
	Cantidad	V/unitario	V/total
Horno eléctrico industrial grande	2	350,00	700,00
Horno mediano	2	360,00	720,00
Horno pequeño manual	2	185,00	370,00

Batidoras industriales	2	75,00	150,00
Balanza	2	35,00	70,00
Transportador de bandejas	3	60,00	180,00
Tajadora de pan	1	90,00	90,00
Amasadora	2	250,00	500,00
Rodillo mecánico	2	120,00	240,00
Contenedores de acero inoxidable	4	35,00	140,00
Fuentes de acero inoxidable	5	28,00	140,00
Suman			3300,00
Equipo de computación	Cantidad	V/unitario	V/total
Computadora portátil HP	1	850,00	850,00
Suman			850,00

Fuente: Informe costos de producción

Tabla 51: Valor depreciación de propiedad planta y equipo

Muebles y enseres	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Mesas de acero inoxidable	5	70,00	350,00	31,5
Vitrinas de metal	3	85,00	255,00	22,95
Silletas de madera	6	8,00	48,00	4,32
Escritorio	1	100,00	100,00	9
Suman			753,00	67,77
Equipo de producción	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Horno eléctrico industrial grande	2	350,00	700,00	63,00
Horno mediano	2	360,00	720,00	64,80
Horno pequeño manual	2	185,00	370,00	33,30
Batidora industrial	2	75,00	150,00	13,50
Balanza	2	35,00	70,00	6,30
Transportador de bandejas	3	60,00	180,00	16,20
Tajadora de pan	1	90,00	90,00	8,10
Amasadora	2	250,00	500,00	45,00
Rodillo mecánico	2	120,00	240,00	21,60
Contenedores de acero inoxidable	4	35,00	140,00	12,60
Fuentes de acero inoxidable	5	28,00	140,00	12,60
Suman			3300,00	297,00
Equipo de oficina	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Calculadoras CASIO	2	12,00	24,00	2,16
Equipo de computación	Cantidad	V/unitario	V/total	Depreciación anual
Computadora portátil HACER	1	800,00	800,00	240,00
Suman			800,00	240,00

Resumen depreciación	Total	Producción	Venta	Administración
Muebles y enseres	67,77	47,44	13,55	6,78
Equipo de producción	297,00	297,00		
Equipo de oficina	2,16			2,16
Equipo de computación	240,00			240,00
Total depreciación	606,93	344,44	13,55	248,94

Fuente: Tablas de depreciación

Tabla 52: Gastos de venta anual

Gastos de venta anual				
Detalle de pago	Valor mensual	Valor anual	fijos	variables
Sueldo vendedor	240,24	2882,86	2882,86	
Teléfono	1,00	12,00		12,00
Luz eléctrica	1,00	12,00		12,00
Suministros de venta (fundas)	10,00	120,00		120,00
Depreciación activos	1,13	13,55	13,55	
Arriendos	30,00	360,00	360,00	
Total	283,37	3400,41	3256,41	144,00

Fuente: Informe de gastos de venta

Tabla 53: Gastos de administración anual

Gastos de administración				
Detalle de pago	Valor mensual	Valor anual	fijos	variables
Sueldo administrador	96,10	1153,14	1153,14	
Teléfono	1,00	12,00		12,00
Suministros de oficina	2,00	24,00		24,00
Transporte	4,00	48,00		48,00
Depreciación activos	20,74	248,94	248,94	
Arriendos	20,00	240,00	240,00	
Total	143,84	1726,08	1642,08	84,00

Fuente: Informe de gastos de administración

Anexo 2: Fotografías de Panadería y Pastelería “El K-Cho”

Imagen 1: Mezclado y moldeado



Imagen 2: Horneado de pan



Imagen 3: Venta de pan



Anexo 3: RUC



SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1102469523001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUERRERO CORDOVA VICTOR GONZALO

NOMBRE COMERCIAL: PANADERIA Y PASTELERIA DEL K-

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 81932

FEC. NACIMIENTO: 25/09/1965 **FEC. ACTUALIZACION:** 23/05/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/09/2020 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 04/09/2020 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ELABORACION DE PAN.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: EL BAGRARIO Calle: MANUEL IGNACIO TOLEDO Número: SN Intersección: JUAN DE SALINAS Referencia: FRENTE AL JARDIN DE INFANTES GABRIEL GARCIA MORENO Teléfono: 072672457

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán ecogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerda que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ REGIONAL SUR \ LOJA



SEÑALADOS los documentos de identidad y certificados de votación originales presentados, pertenecen al contribuyente

FECHA 23 MAY 2013

[Firma]

FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

USUARIO: MFC060213 DIRECCIÓN REGIONAL DEL SUR

[Firma]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Firma]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MFC060213 Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO Fecha y hora: 23/05/2013 11:42:42

Página 1 de 3

