



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Liberlac Cía. Ltda., de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, 2013.”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Yánez Villagómez, Germania Camila

DIRECTOR: Torres Ayala, Wilson Arturo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LATACUNGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniero

Wilson Arturo Torres Ayala

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Liberlac Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, durante el año 2013”**, realizado por Yáñez Villagómez Germania Camila ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Yáñez Villagómez Germania Camila 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 y aplicación en la empresa de producción Liberlac Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, 2013”, siendo el Ing. Wilson Arturo Torres Ayala; director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Yáñez Villagómez Germania Camila

C.I. 0502802705

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho amor a Dios por ser mi fuente de sabiduría y perseverancia, a mis amados padres por darme la vida y por ser mis grandes amores, a mis queridas hermanas en especial a mi pequeña Jeomara, quienes con su enseñanza, amor y sacrificio han sido el motor de mi vida, dándome las bases para formar un carácter fuerte, humilde y hacer de mí una persona de bien y a una persona muy especial que desde el cielo me inspiro a luchar para culminar esta etapa de mi vida profesional.

Camila Yáñez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis amados padres Ramiro y Carmen por ser las personas que me impulsaron a culminar mi carrera, con sus sabios consejos me inspiraron a seguir a pesar de los obstáculos que se presentaron durante mi carrera, a mis hermanas Ana, Adriana, Alexandra, Sonia y Jeomara quienes han sido mi apoyo incondicional en todo momento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a sus autoridades y maestros, por la formación académica, científica y humanística brindada a lo largo de mi carrera.

De manera especial al Ing. Wilson Torres, director de tesis que con sus sabios conocimientos supo guiarme de manera correcta en el desarrollo del trabajo.

A los socios de Liberlac Cía. Ltda., quienes me dieron la apertura con la información para culminar el trabajo de fin de titulación.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1.Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.....	5
1.1 Filosofía administrativa contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	7
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	11
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	12
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	13
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	14
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	16
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	18
1.3.1 Sistemas de costeo.....	18
1.3.1.1 Costeo por órdenes de producción.....	19

1.3.1.2 Costeo estándar.....	21
1.3.1.3 Costeo por procesos.....	21
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	22
1.3.3 Punto de equilibrio.....	23
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	25
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	28
1.3.5.1 Aceptación de pedidos especiales.....	29
1.3.5.2 Eliminación de líneas no rentables.....	29
1.3.5.3 Mezcla de productos: restricción única.....	30
1.3.5.4 Venta de un producto en su forma actual o después de un proceso adicional.....	30
CAPÍTULO II.....	31
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	31
2.1 Filosofía institucional.....	32
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	32
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	38
2.1.2.1 Misión.....	38
2.1.2.2 Visión.....	38
2.1.2.3 Objetivos.....	39
2.1.5 Principios.....	39
2.1.6 Valores.....	40
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	41
2.3 Análisis de competitividad.....	42
2.3.1 Descripción del producto.....	45
2.3.3 Área de mercado o cobertura.....	45
2.3.4 Portafolio de clientes.....	46
2.3.5 Proveedores.....	47
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	48

2.3.2 Matriz FODA.....	49
2.3.2.1 Análisis del medio interno.....	50
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	51
2.4.1 Estructura de costos.....	52
2.4.2 Ciclo de producción.....	60
2.4.2.1 Proceso de producción	61
2.4.3 Indicadores de producción.....	64
CAPITULO III.....	70
3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....	70
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	71
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	76
3.3 Fijación de precios.....	81
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Técnicas utilizadas en los sistemas de producción JIT.....	10
TABLA 2. Costeo por órdenes de producción.....	20
TABLA 3. Ventajas y Desventajas de costeo por órdenes de producción	20
TABLA 4. Costeo estándar.....	21
TABLA 5. Costeo por procesos.....	22
TABLA 6. Indicadores de producción.....	27
TABLA 7. Armas comunes para competir contra rivales	44
TABLA 8. Cartera de producto.....	45
TABLA 9. Portafolio de clientes.....	46
TABLA 10. Portafolio de proveedores.....	47
TABLA 11. Matriz de análisis de competencia.....	48
TABLA 12. Matriz FODA.....	50
TABLA 13. Clasificación de costos.....	54
TABLA 14. Productos por líneas.....	55
TABLA 15. Organización de líneas de productos.....	55
TABLA 16. Materia prima.....	56
TABLA 17. Mano de obra.....	56
TABLA 18. Costos indirectos de fabricación.....	57
TABLA 19. Costos unitarios leche (bebida láctea).....	58
TABLA 20. Costos unitarios yogurt.....	58
TABLA 21. Costos unitarios queso.....	59
TABLA 22. Margen de contribución por producto.....	59
TABLA 23. Margen de contribución diario.....	60
TABLA 24. Indicadores de producción.....	64
TABLA 25. Rentabilidad de productos por línea de producción.....	76
TABLA 26. Margen de contribución ponderada	78
TABLA 27. Punto de equilibrio.....	79
TABLA 28. Comprobación del punto de equilibrio con la utilidad deseada.....	81
TABLA 29. Ventas por líneas de producto.....	82
TABLA 30. Determinación de la utilidad operacional por línea de producto.....	83
TABLA 31. Fijación de precios.....	83
TABLA 32. Análisis de la utilidad.....	84
TABLA 33. Sensibilidad en los costos variables.....	85
TABLA 34. Sensibilidad con variaciones en el precio.....	86
TABLA 35. Sensibilidad en los costos fijos.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Punto de equilibrio.....	24
FIGURA 2. Ubicación de la empresa.....	36
FIGURA3. Organigrama organizacional.....	41
FIGURA 4. Organigrama funcional.....	42
FIGURA 5. Modelo de competencia de cinco fuerzas.....	43
FIGURA 6. Elementos del costo.....	52
FIGURA 7. Proceso de producción.....	61
FIGURA 8. Riesgo del mercado.....	72
FIGURA 9. Punto de equilibrio.....	80
FIGURA 10. Análisis de la utilidad.....	85

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en realizar el diagnóstico situacional de la empresa Liberlac Cía. Ltda., y su respectiva implementación de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, a fin de mejorar el nivel de producción y ventas de los productos que elaboran.

El desarrollo de la presente investigación se sustenta en bases teóricas que establecen la importancia de implementar el modelo costo volumen utilidad, seleccionando las estrategias que permitan analizar el cambio en las variables de los modelos expuestos en el estudio, es decir saber los cambios que ocurrirán si los precios de venta o los costos variables se modifican, cómo afecta al punto de equilibrio de la empresa y cómo varía la utilidad operacional, realizando el respectivo análisis de sensibilidad.

Luego de proporcionar aspectos teóricos y conceptos básicos relacionados con el análisis de rentabilidad y la contribución marginal, centra su atención en los aspectos administrativos financieros, y hace uso de las herramientas necesarias para evaluar el funcionamiento de la empresa Liberlac Cía. Ltda.

PALABRAS CLAVES: toma de decisiones, punto de equilibrio, herramientas administrativas financieras.

ABSTRACT

The present research is to conduct the situational analysis of the company Liberlac Cia. Ltda. And their respective implementation of administrative financial tools for decision making in the short term, to improve the level of production and sales of the products they produce.

The development of this research is based on theoretical grounds that establish the importance of implementing the model cost utility volume, selecting strategies to analyze the change in the variables of the models presented in the study, ie to know the changes that will occur if selling prices and variable costs are changed, how it affects the balance point of the company and how it varies operating profit, performing the respective sensitivity analysis.

After providing theoretical aspects and basic concepts related to the profitability analysis and marginal contribution focuses on the financial management aspects, and uses necessary to evaluate the performance of the company Liberlac.

KEYWORDS: Decision making, breakeven, financial management tools.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objeto dar a conocer una alternativa de solución con fundamentos teóricos y prácticos a través de la aplicación de herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Liberlac Cía. Ltda que considerando el costo- beneficio y ajustada a las necesidades reales de la empresa, permita mejorar la toma de decisiones de corto plazo.

El objetivo general de la investigación es analizar y aplicar herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Liberlac Cía. Ltda., además de ello dotaremos del diseño de varios documentos que nos servirán para controlar y supervisar el empleo de materia prima, materiales, producto terminado y otros insumos necesarios para el buen funcionamiento de la planta industrial.

Liberlac posee como actividad principal la elaboración de leche y sus derivados como es el queso y yogurt en sus diversos sabores y presentaciones, al aplicar la metodología que se diseñará en la fase de la propuesta lograremos a más de obtener costos bajos, mejorar la calidad de los productos y por ende evitar que surjan desperdicios de materia prima ya que en la actualidad no se cuenta con los controles necesarios en los procesos.

El estudio se encuentra dividido en tres capítulos. El primero corresponde a la introducción de la investigación objeto de estudio en donde se detalla los conceptos básicos de las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas y los aspectos metodológicos que se enmarcan en la investigación.

En el segundo capítulo se establece el análisis situacional de Liberlac Cía. Ltda., se incluye aspectos sobre antecedentes, visión, misión, etc., todo lo que concierne a la empresa, que parte desde su implicación en la contabilidad de costos hasta su relación con el tema costo-volumen-utilidad y su aplicación en decisiones especiales de corto plazo.

Un tercer capítulo se denomina la propuesta que vincula la aplicación herramientas administrativas, mediante la determinación y análisis de la situación actual de la empresa y el conocimiento del comportamiento de los costos en relación con el volumen de producción, todo esto como precondition para el análisis final.

Este mismo capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Se trabajó bajo una estructura de modelo de decisión donde se estableció el mejor método de análisis y se grafica la información para llegar a sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Con lo expuesto queremos presentar un estudio actualizado y real, el mismo que servirá como fuente de consulta para quienes estén interesados en implementar las herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo en industrias de producción.

En lo que respecta a los objetivos se logró analizar y aplicar las herramientas básicas administrativas en Liberlac, lo cual nos llevó a determinar la rentabilidad de los productos, se realizó el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad, en lo que respecta a la fijación de precios se determinó el precio de cada producto, por último se determinó y analizó la utilidad.

El trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores. La estrategia a aplicar está basada en el análisis de la información obtenida de diferentes fuentes para luego desarrollar aplicaciones para la empresa.

Para analizar la realidad de la empresa y su entorno se aplicó el método descriptivo, el cual facilitó la recopilación de información sobre la empresa. Se realizó investigación de campo, para ponerse en contacto y estudiar la realidad de la empresa para lo cual se aplicó la observación, recopilación documental, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego del análisis obtener conclusiones que permitieron orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo – volumen – utilidad, para la toma de decisiones a corto plazo.

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Estas filosofías están dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia en la toma de decisiones, el conocer los costos de calidad para lograr competir en los mercados.

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración, principalmente en las funciones de planeación y control. En la actualidad la competencia exige que las organizaciones tengan sistemas de información que sean oportunos, relevantes y confiables, que permitan a la administración la toma de decisiones estratégicas.

Las filosofías administrativas contemporáneas permiten mejorarla competitividad de las empresas, tales como la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad apoyada en dos técnicas: el análisis de la cadena de valor y el ciclo de costo de un producto.

La apertura comercial y la competencia mundial han obligado a las empresas a adoptar nuevas estrategias para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente e informado. La estrategia correcta consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, tratando de ofrecer un producto o servicio cuyo precio y calidad esté por encima de sus expectativas y de la competencia. Por lo tanto, ya no es posible determinar un precio de venta basándose en un costeo tradicional calculado con prorrateo arbitrario y aumentando el margen de utilidad deseado.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Las nuevas tendencias administrativas se orientan a mejorar la competitividad de las empresas, mediante la aplicación de filosofías administrativas que en los últimos años han sido la clave del éxito de muchas empresas, para lo cual es importante describir algunas de estas teorías y se va empezar con la teoría de restricciones; que indica cuáles son las limitaciones que las organizaciones tienen para llegar a cumplir con el objetivo principal de la empresa, esto tomando en cuenta que en cualquier empresa sin importar el sector al que pertenece, existen diferentes tipos de restricciones y depende de la capacidad de los administradores para tomar las decisiones adecuadas para enfrentar las restricciones con las mejores estrategias.

Ramírez Padilla (2008), menciona que la teoría de las restricciones se presenta como solución a un problema de optimización de la producción mediante la mezcla de productos o servicios que maximicen las utilidades de las empresas, a la vez que ayuden a

los administradores a determinar de manera correcta las restricciones o cuellos de botellas que se presentan durante el proceso de producción de un determinado producto, ya sean internas o externas, para que mediante ello se pueda utilizar los métodos adecuados para la determinación de costos de operación.

Hoy en día se ha convertido en un concepto evolucionado que propone alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización, desde los procesos centrales hasta los problemas diarios, se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si la organización tiene como meta ganar dinero, se debe estar consciente que los logros obtenidos, han estado determinados por la o las restricciones que actúan sobre la organización.

La teoría de las restricciones fue descrita por primera vez por Eli Goldratt a principio de los 80 y desde entonces ha sido ampliamente utilizada en la industria. Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea, de cualquier ámbito, solo se mueven a la velocidad del paso más lento.

La manera de acelerar el proceso es utilizar una estrategia en el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. La teoría se enfatiza en los hallazgos y apoyos del principal factor limitante.

Fox (2002) define una restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro” (p. 104).

Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existen sólo unas pocas restricciones las que le impiden ganar más dinero, se debe comprender que restricción no es sinónimo de recurso escaso. Es imposible tener una cantidad infinita de recursos, las restricciones, lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su meta, son en general criterios de decisión erróneos.

Ramírez Padilla (2008), establece que los tipos de restricciones son:

Restricciones físicas: cuando la limitación pueda ser relacionada con un factor tangible del proceso de producción.

Restricciones de mercado: cuando el impedimento está impuesto por la demanda de sus productos o servicios.

Restricciones de políticas: cuando la compañía ha adoptado prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación que son contrarios a su productividad o conducen (a veces inadvertidamente) a resultados contrarios a los deseados.

Dentro de la teoría de restricciones existen cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas

Identificar las restricciones de la organización.

1. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones.
2. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso.
3. Implantar un programa de mejoramiento para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
4. Volver a empezar en el punto 1.

La mejora continua en los procesos y la asimilación de que este proceso nunca termina es muy importante para llegar a superar las limitaciones, ya que se debe tener en cuenta que siempre es posible que aparezcan nuevas restricciones, es necesario además que el entorno dinámico por el que pasan las empresas provocan constantes modificaciones de las restricciones existentes en cuanto a diversos factores que pueden cambiar repentinamente como por ejemplo: las necesidades de los consumidores, actitudes de los empleados, nuevos métodos de transporte, etc, la teoría de las restricciones permite que estos cambios se adapten con facilidad al proceso de administración, tomando en cuenta que se debe aplicar la metodología que se recomienda e iniciar con el primer punto para poder establecer la mejor solución ante las restricciones.

1.1.2. Justo a tiempo.

En cuanto a la teoría justo a tiempo, Welsch et al. (2005) afirman que conduce a que las empresas deben mejorar todo el proceso de producción con el fin de mantener una adecuada coordinación en lo que respecta a las compras de materia prima, producción y venta del producto terminado, evitando mantener inventarios altos que representan un estancamiento del producto terminado; lo que significa justo a tiempo es producir la cantidad justa en el momento que el cliente solicite, esto se hace posible con una coordinación de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa; dentro de esta teoría se utilizan 3 tipos de tarjetas con el fin de realizar el registro de los siguientes procesos: retiro (orden de requisición), producción y venta.

Justo a tiempo implica producir solo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir en las menores cantidades posibles y en el

momento preciso, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado.

Según Schonberger (1982) y Monden (1996), Justo a tiempo (JIT, en inglés), significa producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

Así, el objetivo del sistema JIT, es la búsqueda de problemas y el análisis de soluciones para la eliminación de actividades innecesarias y sus consecuencias, como son: sobreproducción (fabricar más productos de los requeridos), operaciones innecesarias (que se tratan de eliminar mediante nuevos diseños de productos o procesos), desplazamientos (de personal y de material), inventario, tiempos de espera, etc.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización, así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades. (Torres Salinas, 2002, p. 15).

Entre algunas de las aplicaciones del JAT se pueden mencionar: los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto, el aprovechamiento del personal, entre otras.

Tabla 1. Técnicas utilizadas en los sistemas de producción JIT.

Organización de las operaciones	Programación de la producción	Sistemas de apoyo a la producción	Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Líneas de productos mezclados. ✚ Líneas de fabricación en forma de "U". 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nivelado de la producción. ✚ Sistemas de aprovisionamientos JIT. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aseguramiento de la calidad. ✚ Mantenimiento productivo total. ✚ Reducción de tiempo de preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fomento de la eficacia de los trabajadores ✚ Control autónomo de defectos. ✚ Aprovechamiento ideas de los trabajadores.

Fuente: (Torres Salinas, .2002, p 15)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Con esta herramienta se busca obtener ahorros en costos antes de iniciar los procesos productivos y no después de que el producto ya está destinado para la venta y en competencia con otros de mejor calidad o precio. En la mayoría de casos las empresas que buscan ahorrar en costos de los productos ya diseñados, llegan a afectar alguno de los atributos básicos del producto, provocando una disminución de la calidad y con ello la disminución de las ventas.

El sistema requiere una planificación y programación cuidadosas, y una cooperación muy estable entre proveedores y fabricantes sobre todo en las empresas de producción a las cuales nos estamos enfocando, es necesario controlar todo el proceso de producción para que cada factor esté en coordinación con lo que se quiere conseguir, con el fin de que los materiales sean utilizados en el momento adecuado.

En definitiva la teoría de justo a tiempo enfatiza la eliminación de desperdicios en todos los procesos; compras, producción y distribución, para con ello llegar a descartar todas las actividades que no agregan valor al producto final; haciendo énfasis a los componentes básicos de esta teoría como son: la calidad, flexibilidad y eficiencia en los costos ya que si desde el inicio del proceso se lo realiza con calidad, el desperdicio será casi nulo.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Las empresas se han orientado a aplicar nuevas filosofías para poder competir y esto ha llevado a la aplicación de la calidad total, cuya misión principal es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde los proveedores hasta la entrega del producto o el servicio al cliente, esta técnica ha llevado a que muchas empresas logren un incremento muy significativo de sus utilidades y ponderar una liquidez positiva ya

que se han concentrado en la reducción de costos de calidad y junto con ello el incremento de las ventas al lograr ofrecer un buen producto a sus clientes.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma con el fin de utilizar los mismos insumos y obtener un producto de mayor calidad, siendo este el objetivo principal de esta teoría.

Ramírez Padilla (2008), define la cultura de la calidad total como la cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Deming, (2002) a quien se conoce como padre del control de calidad, cree que la calidad es, sobre todo, una función de la entrega humana. En una conferencia que dictó Deming a estudiantes universitarios les decía que las cifras más importantes que tiene una empresa son aquellas que no son conocidas o que es imposible conocer.

"Calidad total es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer". (Philip Crosby, 2006 p. 234).

De las definiciones citadas se puede decir que la calidad no es responsabilidad de una persona en la empresa, la calidad es responsabilidad de todos, practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, calidad significa calidad del producto, calidad en el trabajo, calidad del proceso, calidad en cada departamento, calidad de las personas, calidad de los objetivos. En pocas palabras, calidad significa satisfacción del consumidor.

Deming(2002), algunos elementos de un programa de calidad total:

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Visión de largo plazo.
- Compromiso total de la alta dirección.
- Administración participativa y trabajo en equipo.
- Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.

La calidad total está basada en el espíritu, en la motivación, comportamiento y responsabilidad humana.

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

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos a corto plazo. Esta interrogante impulsa a los ejecutivos a tomar decisiones sobre nuevas circunstancias, buscando siempre la solución que maximice el valor de la empresa. Tales decisiones, sin embargo, no serían las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera la contabilidad, específicamente la contabilidad administrativa.

Es necesario, por lo tanto, identificar el lugar de la información administrativa en la toma de decisiones; lamentablemente muchos administradores la utilizan aún en forma tradicional, es decir sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones.

La administración presenta por lo general dos tipos de decisiones: a corto plazo (operación normal de la empresa) y a largo plazo (inversiones de capital).

Es preciso enfatizar en el tema de las decisiones a corto plazo ya que estas pueden afectar todas las áreas de una organización: ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.

En este aspecto el administrador necesita información adecuada, entenderla y usarla correctamente, así como examinar las opciones que pueden resolver los problemas.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Es importante empezar definiendo la planeación. “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido”.Osbekhan Hasse (1976). Thought of Emerging Methodology Of Planning (p. 18).

Se puede decir que la planeación es uno de los elementos fundamentales en el proceso de la administración ya que nos permite desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos y junto con ello controlar desde el inicio el proceso dentro de diferentes áreas, y con ello se puede obtener un seguimiento permanente para prevenir posibles riesgos en el futuro, un trabajo bien hecho debe estar planificado para que se pueda cumplir con los objetivos, dentro de los procesos de producción de una empresa.

La actividad de planeación ha cobrado trascendental importancia en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. En esta actividad, tomar en cuenta los futuros índices de inflación es indispensable para lograr mejor proyección del futuro, sobre todo al considerar la liquidez y rentabilidad.

Para Ramírez (2008), la planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos, sea más fácil la adaptación de las organizaciones.
- 2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejorar la administración, podemos planear o diseñar acciones a corto y a largo plazo. Si pensamos en función de la: dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación de operación, y planeación estratégica.

Dentro de la planeación, la contabilidad administrativa es mucho más importante en la planeación operativa, pues permite diseñar un proceso que ayuda a conseguir los objetivos planteados, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen- utilidad, etc. Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial conocida como el modelo costo-volumen-utilidad. Ese modelo permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables, costos, precios y volumen. Esa técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. Este modelo tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación de

operación adecuada. Considerar un incremento de los precios o modificar la estructura de costos como resultado de alguna decisión implica un análisis profundo de la repercusión de esas acciones en las utilidades futuras y en el flujo de efectivo. Este análisis se puede realizar mediante un modelo de simulación que relacione las variables relevantes y de él se pueden seleccionar las acciones que permitan llevar a la empresa a su objetivo. Básicamente, los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan desde el punto de vista informativo la planeación.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Amaru (2008), menciona que proceso de planeación es una herramienta para administrar las decisiones de una organización en el futuro, ya sea en el corto o largo plazo, las decisiones que, de alguna manera, buscan influir el futuro son decisiones de planeación.

Según el contexto se puede determinar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, la cual requiere de un esfuerzo intelectual para seleccionar objetivos y metas coherentes para establecer los medios más idóneos para su ejecución determinando conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas, para anticiparse a cambios en el futuro.

Además se puede discernir que la planificación parte de la condición de que el futuro de las empresas siempre será diferente del presente; lo cual implica una secuencia lógica entre la experiencia pasada, un juicio adecuado del presente y una cuidadosa observación hacia objetivos claros, medibles y realizables en el futuro; sobre los que se debe actuar y tratar de cumplirlos a pesar de influencias externas a la organización.

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

Dentro de la contabilidad administrativa el control administrativo se refiere a garantizar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa y esto en base a la aplicación de controles continuos durante todo el proceso para que al final se pueda evaluar los resultados de cada componente organizacional, al mismo tiempo que permite aplicar acciones correctivas durante el proceso si son necesarias con el fin de garantizar el logro eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que

exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Welsch et al. (2005), definen por control administrativo el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

Según Padilla (2008), la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos.

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

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control ya que al medir los resultados, se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal manera que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, etcétera.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

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

Se concluye que el control administrativo eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han

desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las responsabilidades de desempeño.

Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

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

En lo que respecta a la toma de decisiones es muy importante destacar el papel que desempeña la contabilidad administrativa en cuanto a la aplicación de un determinado proceso sistemático con el fin de establecer la mejor decisión para la ejecución de los procesos de producción, dentro de ello el administrador juega un papel determinante en la selección de decisiones para la aplicación de estrategias correctas para lograr cumplir con los objetivos.

Padilla (2008), establece que se debe aplicar el método científico para tomar una buena decisión a continuación nos presenta un pequeño esquema.

1. Análisis

- a) Reconocer que existe un problema.
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- c) Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas
- b) Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

c) Proponer diferentes alternativas.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas uno y dos donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se obtenga, en dichas etapas se deben simular los distintos escenarios y analizarlos a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, dependiendo del tipo de industria y actividad de que se trate.

En toda organización se toman decisiones diariamente, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no son repetitivas, como introducir o eliminar una línea de producto; ambas requieren adecuada información, es indiscutible que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información, con la calidad en la información, se asegura una mejor decisión.

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

Castillo, De Zuani, (2009), mencionan que en las decisiones de una organización, el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro; las experiencias del pasado positivas y negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factible.

Sobra decir que el gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, es decir la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes relacionado con terceros que también toman decisiones.

Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto acuden a las sesiones de lluvias de ideas que son la técnica para tomar decisiones y resolver problemas con lo que una persona o los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

Por lo tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurrirá si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar como el cambio en un área afectara a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

La aplicación de herramientas financieras en las empresas como búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización se está convirtiendo en un factor clave para la generación de valor, es importante que los gerentes cambien aquel concepto de que la empresa que genera utilidades es aquella que está bien administrada.

Dado que en la actualidad se recurre mucho a la contabilidad creativa con el fin de aumentar o disminuir la utilidad de la empresa, sería un error tomar decisiones financieras y poner en riesgo la misma confiándose solo de la utilidad reflejada en los estados financieros.

Actualmente se cuenta con indicadores financieros tradicionales como son los indicadores de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad, los cuales arrojan información importante sin embargo no es toda la información que se podría tener para evitar errores en la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta otras herramientas como son el punto de equilibrio, básico para la determinación mínima de ventas, valor económico agregado (EVA) importante en estos tiempos de competitividad puesto que determina si nuestra empresa está generando valor o destruyendo nuestro capital.

1.3.1 Sistemas de costeo.

En las empresas manufactureras el proceso de producción inicia con los requerimientos de materia prima de los departamentos de producción. Dentro de estos departamentos la materia prima es procesada utilizando mano de obra y otros recursos conocidos como costos indirectos hasta obtener al final del proceso un producto terminado.

Cuando las condiciones económicas del negocio o del mercado no son buenas, o bien cuando los costos están por encima del precio de venta, la información de costos y la

adecuada diferenciación de costos fijos y variables es esencial para generar estrategias o acciones que ayuden a aumentar las ventas y disminuir en lo posible las pérdidas.

Además de las clasificaciones de costos es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción, es preciso tener en cuenta que los **costos directos** son todos los que se pueden identificar con el producto y los **costos indirectos** son aquellos que aunque no son identificables con el producto son necesarios para su fabricación.

1.3.1.1 Costeo por órdenes de producción.

Según Torres Salinas (2002), el sistema de costos por órdenes de producción resume a los costos sean estos directos e indirectos de acuerdo a una orden extendida por quien está a cargo de supervisar la fabricación de un determinado producto que se está llevando a cabo en el centro fabril, los costos de los materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación se calculan basándonos en la orden de producción a la cual corresponde el consumo de los tres elementos del costo productivo. En este tipo de sistema se logra conocer el origen de las variaciones presentadas en cada orden de producción de cada uno de las secciones o departamentos, dando paso a una mayor facilidad para obtener el coste de cada unidad producida, además en la orden de producción se conoce la persona responsable de la ejecución. El sistema de costos por órdenes de producción ayuda a llevar un control adecuado y una mejor utilización de los elementos que intervienen en la fabricación de un determinado producto, este sistema es apto para aquellas empresas que se dedican a la fabricación de ciertos productos no perecibles, ya que en este tipo de sistema la producción puede ser interrumpida sin alterar el producto final. En el sistema de costos por órdenes de producción las principales características son que cada uno de los elementos que intervienen en el costo se toma en cuenta en cada una de las producciones.

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

- Se acumulan por lotes
- Producción bajo pedidos específicos

- No se produce normalmente el mismo artículo
- Ejemplos: despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.

Tabla 2. Costeo por órdenes de producción.

Definición	Objetivos	Características
Es propio de aquellas empresas cuyos costos se pueden identificar con el producto, en cada orden de trabajo en particular, a medida que se van realizando las diferentes operaciones de producción en esa orden específica.	<ul style="list-style-type: none"> Calcular los costos de fabricación de cada artículo que se elabora. Tener el conocimiento lógico del proceso de producción de cada artículo. Mantener un control de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Las órdenes de producción y las hojas de costos son formularios indispensables en una empresa industrial. La orden de producción representa una autorización para que inicien la elaboración.

Fuente: (Polimeni, 2002, p.35)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 3. Ventajas y desventajas del costeo por órdenes de producción.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> Control estricto de la materia prima utilizada y la mano de obra utilizada. Conocimiento constante de los costos totales y unitarios de cada orden de producción. Permite conocer con anticipación la afectación de las fluctuaciones que se producirá en el costo-precio de venta. Permite cierta flexibilidad en su producto elaborado o final. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un trabajo muy cuidadoso que puede resultar demasiado costoso para la empresa por el empleo de personal especializado encargado de llevar a cabo el control. Existen inconvenientes entre los costos de producción reales y aplicados.

Fuente:(Polimeni, 2002,

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

En este tipo de costeo existe un control constante debido a que por cada orden se va analizando y comparando tanto el valor como la cantidad, el tiempo que se necesitó para concluir con la elaboración de una cierta cantidad de productos.

1.3.1.2 Costeo estándar.

Los costos estándar son una medida preestablecida que se da a cada uno de los productos, se conoce con antelación cuanto de material, qué tiempo se lleva en elaborar y qué costos indirectos intervienen en su elaboración, en caso de existir incremento de estos estándares se debe presentar las explicaciones que aclaren los motivos del alejamiento de los estándares establecidos.

Tabla 4. Costeo estándar

Definición	Objetivos	Características
El costo estándar es el producto de dos factores estándar: un estándar de cantidad y un estándar de precio.	<ul style="list-style-type: none">✚ Permite el control de los costos de producción en cada departamento o centro de costo.✚ Es un patrón de medida ante lo realizado.✚ Auxilio enorme en el control interno.	<ul style="list-style-type: none">✚ Se pueden tomar medidas encaminadas a reducir los costos.✚ Los CIF se pueden asignar a través de prorrateos.✚ Los costos y gastos del período pueden ser distribuidos de acuerdo a la relación con los productos.

Fuente: (Polimeni, 2002, p.45)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

1.3.1.3 Costeo por procesos.

Torres Salinas(2002), afirma que en un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:

- Se acumulan por departamento
- Producción continua y homogénea
- Ejemplos: refinería de petróleo, refrescos, medicinas, lámina.

Tabla 5. Costeo por procesos.

Definición	Ventajas	Desventajas
El costeo por procesos se ocupa del flujo de las unidades a través de varias operaciones o departamentos, sumándosele más costos adicionales en la medida en que avanzan. Los costos unitarios de cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos en un periodo de tiempo y las unidades terminadas en el mismo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El cálculo de los costos unitarios es periódico, auxilio enorme en el control interno. ✚ El costo de operación de este sistema, es más barato, requieren de menor inversión en tiempo y capacidad técnica del personal, por lo que es más accesible para las empresas Industriales. ✚ La producción es de artículos homogéneos, el cálculo de los costos unitarios se simplifica considerablemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ En las empresas Industriales que fabrican diversos productos trabajan consecuentemente con diferentes procesos de manufactura, el control del tercer elemento del costo presentado por la carga fabril o gastos de fabricación, presentan dificultades para su distribución o prorrateo. ✚ Los costos unitarios estructurados sobre bases promediadas pueden tener un reflejo desfavorable en el valor de los inventarios de producción en procesos y artículos terminados que se presentan en el estado de posición financiera.

Fuente: (Polimeni, 2002, p.46)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Por la necesidad de información que las empresas manufactureras requieren, sobre los costos de producción, se ha desarrollado varios sistemas de información y control que cumplan con los distintos requerimientos y que a través de la aplicación de estos sistemas, se garantice el buen funcionamiento de los negocios.

Se ha determinado varios sistemas de costeo, pero es tarea de cada administrador aplicar el sistema que esté acorde con el tipo de productos o servicios que ofrece la empresa, estos sistemas nos dan una pauta para decidir mejorar la oferta de los competidores.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Torres Salinas (2002), afirma que el análisis costo volumen utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planificación, es un modelo que ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es llamado utilidades.

Por su parte Ramírez Padilla (2008), define la relación costo-volumen-utilidad como una técnica que se utiliza en el análisis de costos para tomar decisiones. El análisis de la relación existente entre los tres elementos nos provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas. Tanto el factor costo total como el factor ingreso total están influidos por los cambios en el volumen. Lo mismo ocurre con el término beneficio.

Con el modelo costo-volumen-utilidad, las empresas pueden utilizar la información que obtengan al final, como medio para la toma de decisiones y esto llevará a que los administradores seleccionen las mejores decisiones para mejorar la utilidad de cada producto.

Polimeni(2002), menciona que una de las relaciones entre costo, volumen y utilidad es el margen de contribución. El margen de contribución es el excedente de ingresos proveniente de ventas dividido entre los costos variables. El concepto del margen de contribución resulta en especial útil en la planeación de empresas, debido a que ofrece cierta perspectiva hacia las utilidades potenciales de una empresa.

La importancia de esta herramienta para la toma de decisiones, se establece en el margen de utilidad que la empresa pueda obtener en cada producto; a la que se denomina margen de contribución, dentro de este sistema de debe poner mayor atención a la asignación de costos y a la determinación de la utilidad.

A partir de esto las industrias pueden establecer sus propias estrategias para fijar precios a partir del margen de utilidad que un determinado producto pueda generar, en base a esto se podría mejorar los resultados al final del período.

1.3.3 Punto de equilibrio.

Es el punto donde el total de ingresos por venta es igual al costo total. Esto quiere decir que en el punto de equilibrio no hay ganancia ni pérdida. (Ibid. 2001, p. 145).

Normalmente son costos fijos, gran porcentaje de los gastos de operación y un pequeño porcentaje de los gastos de fabricación.

Ramírez Padilla (2008), define el punto de equilibrio como el nivel de operaciones en el cual los ingresos y los costos esperados de una empresa son exactamente iguales. En equilibrio, una empresa no obtendrá un ingreso de operación, ni incurrirá en una pérdida de operación. El punto de equilibrio es útil en la planeación de empresas, en especial cuando las operaciones se expanden o decrecen.

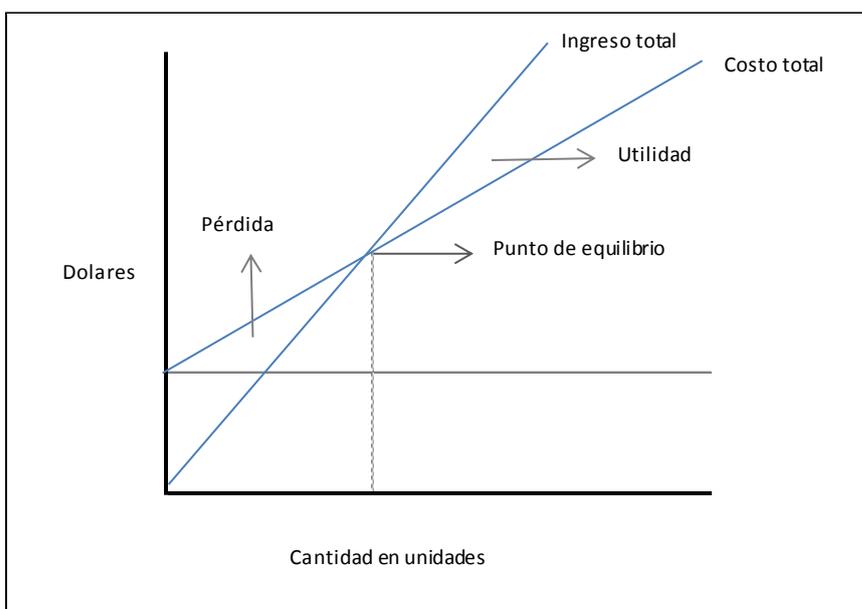


Figura 1. Punto de equilibrio

Fuente: (Padilla, 2002, p.164)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

El punto de equilibrio resulta afectado por los cambios en los:

- ✚ costos fijos,
- ✚ los costos variables unitarios y
- ✚ el precio de venta unitario.

Ramírez Padilla, (2008), describe en forma breve el efecto que origina cada uno de estos factores sobre el punto de equilibrio.

Efecto de los cambios en los costos fijos.- aun cuando los costos fijos no cambian totalmente con las variaciones en el nivel de actividad, pueden cambiar debido a otros factores. Por ejemplo, los cambios en los impuestos sobre la propiedad o en los salarios de los supervisores hacen variar los costos fijos. Los incrementos en costos fijos harán que suba el punto de equilibrio. De forma análoga, las disminuciones en costos fijos harán que baje el punto de equilibrio.

Efecto de los cambios en los costos variables unitarios.- aun cuando los costos variables no resultan afectados por cambios el volumen de actividad, pueden resultar afectados por otros factores. Por ejemplo, los cambios en el precio de materiales directos y en salario de los trabajadores de fábrica que proporcionan una mano de obra directa cambian los costos variables por unidad. Los incrementos en costos variables unitarios harán que aumente el precio de venta unitario.

Efecto de los cambios en el precio de venta unitario.- los incrementos en el precio de venta unitario harán que disminuya el punto de equilibrio mientras que las disminuciones en el precio de venta unitario provocarán que se incremente el punto de equilibrio.

Uso y aplicación del análisis de equilibrio

El análisis de equilibrio se basa normalmente en los datos planificados y puede calificarse apropiadamente como un método de "regla de cálculo" que puede emplearse para desarrollar y probar, con mínimo esfuerzo, el efecto aproximado que las diversas clases de la administración producen sobre los costos y las utilidades.

Por su parte Torres Salinas (2002), asegura que el punto de equilibrio analiza la solvencia, productividad y estabilidad de la empresa para a través de él establecer políticas de planeación y control en la toma de decisiones, siendo esta una herramienta útil en la que se aplica una fórmula para encontrar las unidades que se encuentran en el punto de equilibrio y estas a su vez nos permitieron verificar sus resultados.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que el ingreso total es igual al costo total; es decir una empresa no tiene pérdidas ni ganancias. Aunque el análisis es estático puede aplicarse en situaciones dinámicas y proporcionar ayuda en la toma de decisiones. Estas decisiones pueden ser: fijación de precios, aceptación o rechazo de órdenes de venta, promoción de líneas de productos más retributivos, y todas las que están vinculadas a los costos, a las ventas y al cambio de volumen para alcanzar utilidades deseadas.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

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

Según, Torres Salinas (2002), los indicadores de productividad muestran la eficiencia en la operación de la empresa y están íntimamente relacionados con los resultados del negocio.

Los indicadores más representativos son:

- ✚ Unidades producidas/tiempo máquina = unidades de producto por hora de producción.
- ✚ Unidades vendidas /tiempo máquina = unidades vendidas por hora de producción (eficiencia en la programación de ventas y producción)
- ✚ Ingresos/costos y gastos = factor de productividad operativa.
- ✚ Capacidad utilizada/capacidad instalada = factor de eficiencia en la utilización de equipo (evaluación de la inversión en activos productivos).

Mientras que Polimeni(2002), indica que los indicadores operativos muestran el comportamiento de las actividades puramente operativas; es decir, aquellos datos que son resultado de las acciones diarias y normales de la empresa.

Entre los más destacados tenemos los siguientes:

- ✚ Ingreso/unidades vendidas = precio promedio global.
- ✚ Gastos de producción/unidades producidas = factor de gastos por unidad.
- ✚ Gastos de operación/unidades producidas = factor de gastos por unidad.
- ✚ Ingreso por línea/ unidades vendidas por línea = Precios

Tabla 6. Indicadores de producción

Razones de producción			
Nombre	Fórmula	Mide	Tendencia
Capacidad utilizada de la planta	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$	Capacidad utilizada en comparación con la producción.	Ascendente
Nivel de mecanización	$\frac{\text{Valor de la maquinaria y Equipo}}{\text{Activo Total}}$	Producción que utiliza maquinaria en comparación con el activo.	Ascendente
Índice de productividad	$\frac{\text{Índice del producto}}{\text{Índice del insumo laboral}}$	Nivel de producción sobre el insumo laboral	Ascendente

Productividad	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Costo de ventas}}$	Producción total sobre el costo de ventas.	Ascendente
Mano de obra	$\frac{\text{Productividad total}}{\text{Gastos de mano de obra}}$	Producción total en comparación con los gastos de MO.	
Materia prima	$\frac{\text{Productividad total}}{\text{Costo materia prima}}$	Producción total sobre el costo de materia prima.	Ascendente
Razones de rotación de activos			
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Número de veces que las ventas por cobrar cambian en un año.	
Días de venta pendiente o periodo promedio de cobranza.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales} / 365}$	Número aproximado de días requeridos para cobrar las cuentas x C.	
Razón de rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$	Indican cuantas veces los inventarios se renuevan al año.	
Razón de días de venta en inventario	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costos de Bienes vendidos}/365}$	Número promedio de días a valor de las ventas que se tiene en inventario.	
Razón de rotación de activo fijo	$\frac{\text{Venta}}{\text{Activo fijo neto}}$	La razón de ventas entre activos fijos.	
Rotación total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Razón de ventas entre el total de activos	
Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ventas - Costos bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	Cantidad de cada dólar por ventas que queda después de pagar el costo de ventas.	

Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar todos los gastos.
Rendimiento sobre el activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	La utilidad neta se expresa como proporción del total de activos.

Fuente:(Polimeni, 2002, p. 156)

Elaborado por: Germania Yánez Villagómez

Con la aplicación de las fórmulas podemos calcular diversos indicadores de productividad en un número corto de períodos, para ello es necesario ingresar una serie de datos muy sencillos.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

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

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

Dentro de los problemas comunes en la toma de decisiones se tiene:

El método de costeo variable y el enfoque de margen de contribución es una herramienta útil para evaluar decisiones de operación de corto plazo como por ejemplo el análisis de alternativas para eliminar un producto, fijar precios de pedidos especiales o decidir vender en su forma actual o seguir procesando; en las cuales no se requieren grandes inversiones de capital y tienen un horizonte de corto plazo que incluye un año, con el objetivo principal de seleccionar la alternativa menos costosa o la que ofrezca la contribución más alta para maximizar la utilidad anual de la empresa.(Anderson, Henry, 1983 p.396-418).

1.3.5.1 Aceptación de pedidos especiales.

Un tipo de decisión que se tiene que adoptar con frecuencia en la empresa es si aceptar o rechazar un pedido especial que esté por debajo del precio normal. En estas circunstancias la cifra importante es la contribución marginal, ya que la contribución que se obtenga equivaldrá a beneficios extras si la empresa ha superado el punto de equilibrio o una reducción de las pérdidas si se encuentra por debajo de dicho punto. En cualquier caso la situación de la empresa se verá mejorada por la cantidad de la contribución. De esto podemos deducir que, mientras exista una contribución por pequeña que sea es siempre mejor aceptar que quedarse sin ninguna contribución, sin embargo conviene matizar esta afirmación con tres condiciones: que este pedido no afectará a las ventas normales, que la empresa tenga capacidad ociosa o disponible y que no exista una mejor proposición. (Harper, 1996, p. 257).

1.3.5.2 Eliminación de líneas no rentables.

Una decisión de eliminación o cierre de una línea de producto no puede ser tomado únicamente sobre la base de los datos que arroja el estado de resultados donde se mezclan datos relevantes e irrelevantes como presenta el enfoque de costeo absorbente. Para evaluar las consecuencias financieras de eliminación o cierre de una línea es necesario concentrarse en el efecto de la decisión sobre las utilidades incrementales o diferenciales y será necesario que se desarrollen mediciones apropiadas de costos y utilidades para cada una de las alternativas. Esto incluye el análisis de los costos que podrán suprimirse o eliminarse si la línea se discontinúa; como también la comparación de los costos que son directamente identificables con la producción y las ventas con aquellos costos que son indirectos y comunes. Este procedimiento se le conoce como análisis marginal. Y se tiene como regla general que eliminar una línea de producto donde el margen de contribución excede a los costos fijos eliminables es perjudicial. (Harper, 1996, p. 257).

1.3.5.3 Mezcla de productos: restricción única.

Un problema de mezcla de productos resulta cuando se fabrican algunos productos en una instalación común y existen ciertas restricciones o recursos limitados que puede ser el capital de trabajo, maquinarias, materiales, etc. En donde el gerente deberá tomar una decisión en cuanto a la combinación óptima de producción a la luz de las limitaciones de

producción. Cuando existe una sola restricción la mezcla óptima de producción se basaría en la combinación de productos que genere mayor margen de contribución por unidad del recurso escaso, de aquí se desprende que la técnica del análisis marginal deberá estar dirigido a aquellos productos que genere el mayor margen de cobertura por: hora- máquina, por kilo de material o cualquier otro tipo de restricción. Bajo el supuesto de que la producción y las ventas no pueden exceder de la capacidad máxima de las instalaciones comunes y los costos fijos de producción y venta no se afectan por la combinación óptima de producción. Sin embargo cuando existe alguna restricción los administradores deberán analizar y buscar las medidas correctivas, para superar las restricciones que se presenten.

1.3.5.4 Venta de un producto en su forma actual o después de un proceso adicional

En un procesamiento adicional existe un incremento de costos y añade valor al producto en consecuencia aumenta su precio de venta, una decisión de seguir procesando solo procede si el incremento de los ingresos totales exceden a los costos adicionales caso contrario lo mejor es vender el producto en su forma actual con el objeto de maximizar las utilidades anuales. Como marco de referencia para llevar a cabo este análisis existen dos condiciones generales bajo las cuales podría presentarse una decisión de este tipo: la compañía está efectuando el proceso adicional y posee todos los recursos o la compañía está evaluando la posibilidad del proceso adicional.(Anderson, 1983, p. 652-656).

Seleccionar los productos más remunerativos de una línea a través de la relación “utilidad-precio” es un procedimiento superado, erróneo y peligroso. El porcentaje de ganancia que surge de esa relación no es en modo alguno representativo de la conveniencia económica que presentan algunos productos respecto de otros. Teniendo en cuenta que los gastos fijos son “el costo de estar en el negocio” y considerando que su monto está relacionado con la estructuración y funcionamiento de la empresa y no con su nivel de actividad.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA LIBERLAC CÍA. LTDA.

2.1 Filosofía institucional



La filosofía institucional es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.

Es muy importante recalcar que la filosofía organizacional en una empresa conlleva a los valores, creencias y prácticas. Cada empresa tiene bien definida su filosofía y los trabajadores deben acoplarse a ellas, ya que de ello depende la conducta, actitudes y aptitudes de todo el equipo de trabajo.

Para toda empresa el lograr las metas implica ser eficientes y para lograr lo anterior hay que lograr un gran nivel de confianza.

2.1.1 Antecedentes institucionales

Una de las actividades económicas representativa en el Ecuador, es la ganadería y la producción de lácteos, la cual ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años.

Datos estadísticos del INEC reflejan que el consumo de leche actualmente se encuentra en los 100 litros por habitante al año mientras que a nivel internacional se recomienda 180 litros anuales. Se calcula que la leche cruda que se produce en el país es de alrededor de 4'600.000 litros, lo que abastece apenas a la tercera parte de la población ecuatoriana, que según el último censo es de 15 millones de personas, con lo que se deduce que no toda la población ecuatoriana consume este producto vital.

Debido a la geografía y por ende al clima de cada región del país existe una variedad en la concentración de la producción lechera, tradicionalmente se ha establecido en la Región Sierra con el 73% de contribución, la Región Costa que continua con el 18% de contribución, siguiendo la Región Amazónica con el 8% y por último la Región Insular con el 1%.

También a nivel nacional se puede mencionar las provincias potenciales en la producción de leche entre ellas se encuentra a Pichincha, Carchi, Cotopaxi, Azuay, Manabí, Los Ríos y la Amazonia.

Debido a esta ventaja se ha establecido empresas lácteas que han incrementado su productividad y comercialización, aportando al desarrollo del país e incrementando el nivel de empleo.

Para la objetividad y análisis del presente trabajo se ha categorizado la relación de empresa que tiene una interrelación en el ámbito laboral, sectorial, mano de obra de la localidad entre otros y con una conformación de capital 100% ecuatoriano, específicamente en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, parroquia Guaytacama y con un liderazgo en la comercialización de productos que se ubican dentro del ámbito de primera necesidad, demostrando que día a día en el cantón se viene generando competitividad y excelencia en la producción de lácteos, trascendido de una forma artesanal a género agro industrial.

El personal con el que cuenta la empresa son el recurso primordial, ya que los mismos han trabajado en dichas empresas por varios años, logrando fortalecer la permanencia laboral, además que al paso de los años la tecnología de producción se ha mejorado considerablemente acorde al capital de la organización, y el sector ha demandado la participación activa de profesionales afines a la línea productiva y a lo delicado del producto. Su ideología es la de cumplir con la necesidad a la exigencia del cliente, mercado y reforzado por capacitación por parte de organismos gubernamentales y asociaciones de relación con su medio.

Esta empresa se originó con la iniciativa de 45 socios cuya visión fue mejorar el nivel económico de sus familias, así como también contribuir al desarrollo social del sector. La Corporación Microempresarial del barrio la libertad., fue debidamente aprobada en las sesiones de la asamblea general de socios los días 09, 11 y 14 de mayo de 1998.

El 14 de enero de 1999 se constituyó la Corporación Microempresarial del barrio la libertad de la parroquia guaytacama, Liberlac, con domicilio en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, cumpliendo con los requerimientos legales precisados en el reglamento para la aprobación de corporaciones y fundaciones del sector microempresarial, conforme consta en los informes favorables emitidos mediante memorandos Nos.311-UNEPROM-98 del 22 de diciembre de 1998 y 018-DAJ -99 del 13 de enero de 1999 de la unidad ejecutora del programa de microempresas y de la dirección de asesoría jurídica, respectivamente.

EL 26 de enero del 2009 en la notaría primera del cantón Latacunga dirigido por el Lic. Hugo Berrazueta se constituye como Liberlac Cía. Ltda., con la participación de 9 socios, en la resolución de la Superintendencia de Compañías de Ambato N°.09 a. dic. Tramite 5.2009.20.

Datos de la empresa:

Nombre de la Empresa: Liberlac Cía. Ltda.

Representante Legal: Sr. Humberto Casa

Dirección: Parroquia Guaytacama, barrió la libertad.

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Teléfono: 032 690 883

Factor legal

Toda actividad, proceso o situación debe mantener un orden sistemático, para lo cual se debe tener diversas herramientas, o a su vez reglas claras y concisas, colocando en igualdad de condiciones a todas las organizaciones, personas jurídicas o naturales y evitar inconvenientes posteriores.

A continuación se detalla la base legal aplicable a las empresas lácteas:

Normas INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)

Las normas INEN, son documentos técnicos que establecen diferentes directrices científicas para llegar a un producto o servicio que cumpla con especificaciones de calidad y seguridad.

Las Normas Técnicas Ecuatorianas INEN, generan un ámbito de confianza del producto en el consumidor, además, sirven de referencia para las autoridades de control, siendo así que muchas instituciones públicas, revisan o analizan en base a dichas normas.

Las empresas lácteas deben cumplir con las normas INEN aplicables y vigentes, las mismas que fueron aprobadas por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización, en base a fundamentos técnicos y llegar así a la normalización, reglamentación y metrología del producto que va ser expuesto al consumidor

Estas normas garantizan la calidad e higiene de los productos lácteos para el consumo humano. En donde existe la independencia de la norma para cada producto y especificación de lo que debe cumplir desde su elaboración hasta su entrega.

Las normas técnicas del INEN, permite a las empresas lácteas, llevar un control documentado y la composición del producto, convirtiéndose en evidencias objetivas en caso de verificaciones, además de ser herramientas constantes para la mejora continua.

Esto constituye en una oportunidad para las empresas productoras de lácteos en vista de que existen normas técnicas que rigen los procesos productivos y de comercialización ayudando a su desarrollo y garantizando el prestigio de la empresa.

Requisitos que cumple el proceso de pasteurización de leche.

- La leche pasteurizada debe cumplir con las normas técnicas que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN-0010: 2012 Leche Pasteurizada. Requisitos).
- Leche pasteurizada, es el producto lácteo sometido a un proceso adecuado, que asegure la eliminación de los gérmenes, sin modificación sensible de su naturaleza físico-química, características biológicas y cualidades nutritivas.
- La leche pasteurizada deberá presentar aspecto normal, estar limpia y exenta de materias extrañas a su naturaleza. En recipientes limpios y debidamente higienizado.
- Debe mantenerse en una temperatura máxima de 4 grados centígrados hasta el momento de su entrega al consumidor
- Deberá transportarse en condiciones idóneas que garanticen el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

Requisitos que cumple el proceso de queso.

- El queso se debe producir entorno a los requisitos estipulados en la norma INEN N° 1528:87 queso Fresco. Requisitos.
- El queso, debe presentar textura suave, y su color puede variar del blanco a crema, además debe estar libre de colorantes.
- El envasado del queso debe acondicionarse en envases cuyo material sea resistente a la acción del producto.
- Se debe almacenar en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.
- El queso deberá transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

Requisitos que cumple el proceso de yogurt.

La norma que establece los requisitos que debe cumplir el yogurt es la INEN N° 710.

- El yogurt debe presentar aspecto homogéneo, el sabor y el olor deben ser características del producto fresco, sin materias extrañas, de color blanco y cremoso.
- El envasado del yogurt debe expenderse en envases cerrados que aseguren la adecuada conservación del producto.

- El yogurt debe de mantenerse en lugares frescos, hasta el momento de su entrega al consumidor.
- El yogurt debe transportarse en condiciones idóneas que garantice el mantenimiento del producto.
- El rotulado del envase deberá llevar impreso con caracteres legibles e indelebles y con información del producto.

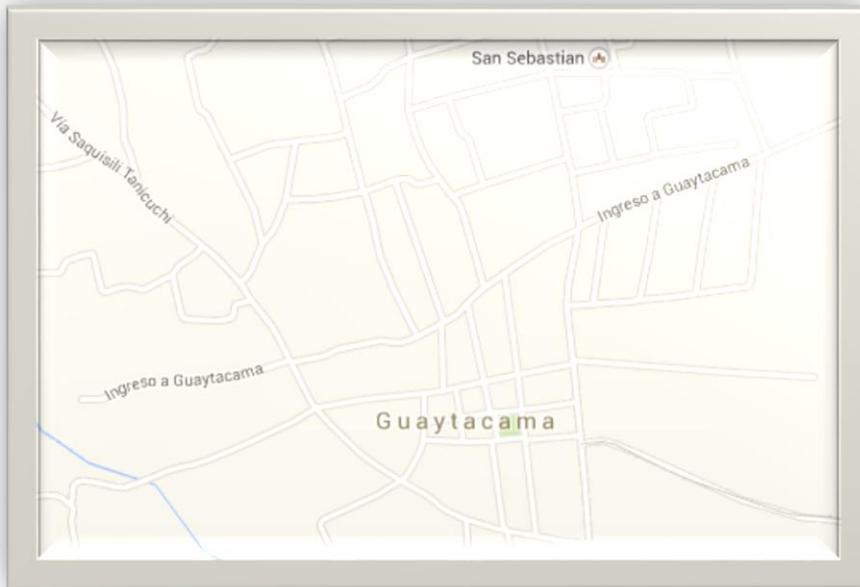


Figura 2. Ubicación de la empresa

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

La empresa Liberlac Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia guaytacama, barrio la libertad. Su actividad económica principal es la producción de los derivados de la leche como son: leche pasteurizada, yogurt y quesos en diferentes presentaciones. La empresa tiene una capacidad instalada de procesamiento de 15.000 litros diarios de leche, trabajando a una jornada de 8 horas diarias, para lo cual mantiene tres áreas diferenciadas, que cuentan con sus propios equipos para la producción de leche, quesos y yogurt respectivamente.

La planta industrial consta con una infraestructura adecuada para la elaboración de productos lácteos los cuales son:

- ✚ Departamento de recepción de materia prima
- ✚ Laboratorio
- ✚ Departamento de producción
- ✚ Departamento de moldeo y prensado

- ✚ Almacenamiento frigorífico
- ✚ Departamento de maduración y salmuera
- ✚ Bodega
- ✚ Depósito de suero

La empresa Liberlac Cía. Ltda, cuenta con personal que trabaja en conjunto, compartiendo la filosofía y los objetivos de calidad que impulsan el desarrollo de la empresa. La capacitación permanente y el estímulo para la aplicación del conocimiento individual, son el respaldo que la compañía les brinda.

Una de las actividades económicas representativa en el Ecuador, es la ganadería y la producción de lácteos, la cual ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años.

Datos estadísticos del INEC reflejan que el consumo de leche actualmente se encuentra en los 100 litros por habitante al año mientras que a nivel internacional se recomienda 180 litros anuales. Se calcula que la leche cruda que se produce en el país es de alrededor de 4'600.000 litros, lo que abastece apenas a la tercera parte de la población ecuatoriana, que según el último censo es de 15 millones de personas, con lo que se deduce que no toda la población ecuatoriana consume este producto vital.

Debido a la geografía y por ende al clima de cada región del país existe una variedad en la concentración de la producción lechera, tradicionalmente se ha establecido en la Región Sierra con el 73% de contribución, la Región Costa que continua con el 18% de contribución, siguiendo la Región Amazónica con el 8% y por último la Región Insular con el 1%.

También a nivel nacional se puede mencionar las provincias potenciales en la producción de leche entre ellas se encuentra a Pichincha, Carchi, Cotopaxi, Azuay, Manabí, Los Ríos y la Amazonia.

Debido a esta ventaja se ha establecido empresas lácteas que han incrementado su productividad y comercialización, aportando al desarrollo del país e incrementando el nivel de empleo.

Para la objetividad y análisis del presente trabajo se ha categorizado la relación de empresa que tiene una interrelación en el ámbito laboral, sectorial, mano de obra de la localidad entre otros y con una conformación de capital 100% ecuatoriano, específicamente en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, parroquia Guaytacama y con un liderazgo en la comercialización de productos que se ubican dentro del ámbito de primera necesidad,

demostrando que día a día en el cantón se viene generando competitividad y excelencia en la producción de lácteos, trascendido de una forma artesanal a género agro industrial.

El personal con el que cuenta la empresa son el recurso primordial, ya que los mismos han trabajado en dichas empresas por varios años, logrando fortalecer la permanencia laboral, además que al paso de los años la tecnología de producción se ha mejorado considerablemente acorde al capital de la organización, y el sector ha demandado la participación activa de profesionales afines a la línea productiva y a lo delicado del producto. Su ideología es la de cumplir con la necesidad a la exigencia del cliente, mercado y reforzado por capacitación por parte de organismos gubernamentales y asociaciones de relación con su medio.

2.1.2 Misión, visión y objetivos

2.1.2.1 Misión

La misión representa el enunciado de las actividades que desea desarrollar ahora y durante la planificación que se haya propuesto. Abarca las funciones sociales y económicas del negocio. Constituye la razón de ser de la empresa y la definición de los caminos que lo llevarán al lugar definido por la visión.

“Liberlac Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, satisfaciendo las necesidades alimenticias de sus consumidores, busca el desarrollo de la comunidad, brindando fuentes de empleo a personas calificadas del sector, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes tanto en la atención como en sus productos. Manejando excelentes relaciones laborales y comerciales con los proveedores y distribuidores. Así como también busca contribuir a la protección del medio ambiente a través del reciclaje y el buen uso de materiales.”

2.1.2.2 Visión

Por visión se entiende la imagen que la empresa aspira a tener en un futuro. Puede enunciarse en una frase que defina su propósito y aporte que quiere realizar mediante su práctica de negocios.

La visión constituye la definición de a dónde quiere llegar. Es el horizonte al que se aspira llegar en el largo plazo.

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional ofreciendo productos lácteos de alta calidad a través del mejoramiento continuo en sus operaciones y la adecuada utilización de la tecnología manejando al máximo su capacidad productiva.”

Manejando una competencia sana y de alto nivel marcando la diferencia en el campo de producción y comercialización láctea.

2.1.2.3 Objetivos

Los objetivos son los fines a los que se propone llegar la empresa, para cumplir con sus propósitos. Un objetivo debe apuntar a la realización concreta, responder a la necesidad de controlar y planificar, constituye además un sistema para motivaciones y recompensas.

Alcanzar una producción de 50.000 litros diarios hasta diciembre del 2016.

2.1.5 Principios

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Servicio al cliente.-ofrecer a los clientes internos como externos la mejor atención, investigando cuáles son sus necesidades a satisfacer brindando calidad en el producto y la atención.

Enseñar y aprender desde la experiencia.- contribuir, desde la experiencia personal al desarrollo profesional de los compañeros y colaboradores.

Iniciativa.- mantener una actitud dinámica y positiva ante el trabajo responsabilizándose de las actividades que se realiza, manteniendo una comunicación clara y fluida, dentro y fuera de la organización para transmitir y recibir conocimientos útiles.

Calidad en la gestión.-tener presente con firmeza y eficiencia los recursos, para cumplir los objetivos en plazo y con los niveles de calidad y rentabilidad exigidos, implantando ideas sencillas y prácticas en actividades y procesos.

Orientación al cambio y a la innovación.-mantener una actitud receptiva y abierta a posibles cambios de actividad y a la participación en nuevos proyectos de grupos de trabajo. Apoyando los cambios necesarios.

Trabajo en equipo.-contribuir con trabajo en el cumplimiento del objetivo común de la empresa con el aporte de ideas en la toma de decisiones, todos siendo uno solo en confianza y respeto mutuo.

Liderazgo.-poseer la mejor actitud de hacer las cosas, guiando a cada uno de los colaboradores a cumplir sus propósitos profesionales.

2.1.6 Valores

Los valores están relaciones con las convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que es mejor y de lo que es óptimo, ya que ellos tienen la facultad de proporcionar alegría, satisfacción y felicidad, aspectos fundamentales en la búsqueda de la realización humana y la superación.

Cooperación.- no solo internamente, se lo debe realizar con la comunidad ayudando a desarrollarse apoyando su gestión.

Amabilidad.- los que conforman la corporación están encaminados en la cordialidad sin olvidar las buenas costumbres de saludo, solicitar favores.

Orden.- Liberlac quiere presentar una imagen de orden cumplimiento en cada uno de los compromisos aceptados con sus colaboradores y su entorno.

Apoyo.- dar la mano a quien lo necesita sin esperar recompensa.

Valentía.-para decir las cosas como son en realidad dando a conocer las ideas sobre las que estás de acuerdo o no.

Disciplina.- como parte de la corporación nuestro compromiso es cumplir el trabajo a cabalidad sin pretextos con el fin de tener un resultado común como es el éxito.

Dignidad.- valorarnos como personas únicas porque eso lo somos por el hecho de querer engrandecer la patria con trabajo.

Calidad.- los colaboradores de Liberlac se caracterizan en dar a nuestro cliente un producto elaborado con calidad, al igual que el servicio.

Voluntad.- Liberlac posee las más grandes intensiones de ayudar a su comunidad mejorando los niveles de vida de quienes están a sus alrededores.

Creatividad.-con la atención de nuestros clientes, en la elaboración de los productos, con el aporte de ideas para estar mejorando continuamente.

2.2 Estructura administrativa y funcional

La estructura organizativa, también identificada como el modelo de funcionamiento de la empresa constituye el sistema de relaciones formales y planificadas, que enlaza y articula los elementos humanos, gracias al cual es posible que circulen las órdenes necesarias, que fluya el trabajo y la información y, por lo tanto, que se realicen eficaz y eficientemente la tareas.

Para que no se imponga un estilo informal de comportamiento organizacional es necesario diseñar a priori la forma organizativa en al que se vaya a apoyar el funcionamiento futuro de la empresa, es decir, se debe planificar su modelo de funcionamiento y materializarlo en un plan forma, mediante instrumentos escritos, tales como el organigrama o los manuales de organización y de procesos.

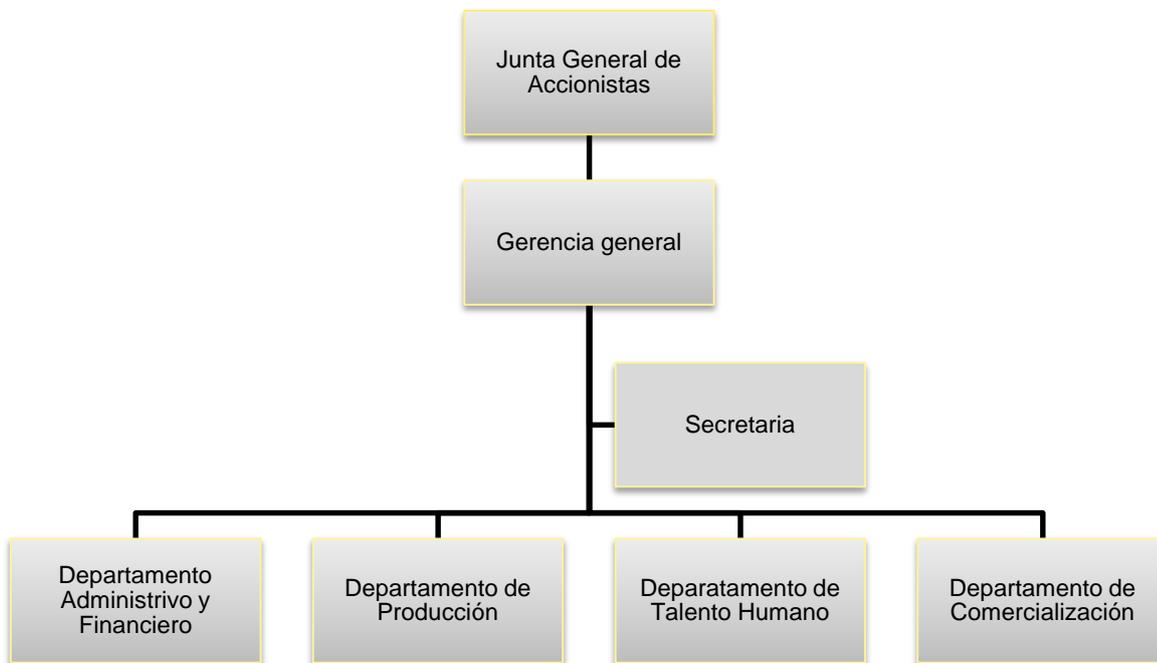


Figura 3. Organigrama organizacional.

Fuente: Liberlac Cia. Ltda.

Elaborado por:Germania Yáñez Villagómez

Organigrama Funcional

La necesidad de definir niveles jerárquicos de autoridad implica un principio que no puede dejarse de lado en el diseño de la forma que adoptará el modelo de funcionamiento de una organización,

aún en las nuevas formas flexibles o modernas de diseño, y la estructura de delegación de la autoridad será la que cohesione los diferentes niveles.

El número de personas que van a depender de un superior, condicionan la cantidad de unidades organizativas o partes de un modelo, y a su vez la cantidad de unidades organizativas que van a depender de una unidad jerárquicamente superior, representando un importante aspecto a la hora de definición del diseño del modelo de funcionamiento de una organización.

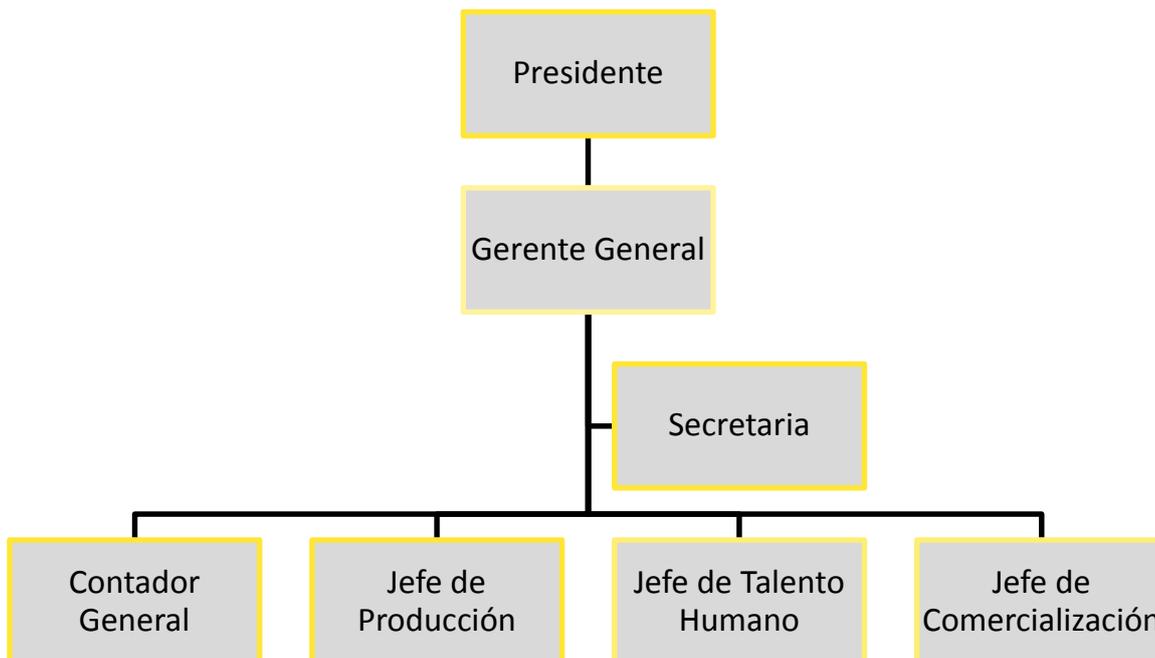


Figura 4. Organigrama funcional.

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.3 Análisis de competitividad

Thompson et al., (2012), mencionan que el carácter y la fortaleza de las fuerzas competitivas no son las mismas en cada industria y que la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una es el modelo de competencia de cinco fuerzas. “Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la empresa trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes simultáneas que son”:

- ✚ competencia de vendedores-rivales
- ✚ competencia de nuevos participantes a la industria
- ✚ competencia de los productores de productos sustitutos

- ✚ el poder de negociación de los proveedores y
- ✚ el poder de negociación de los clientes” (Derfus, 2002, pg. 61-80)

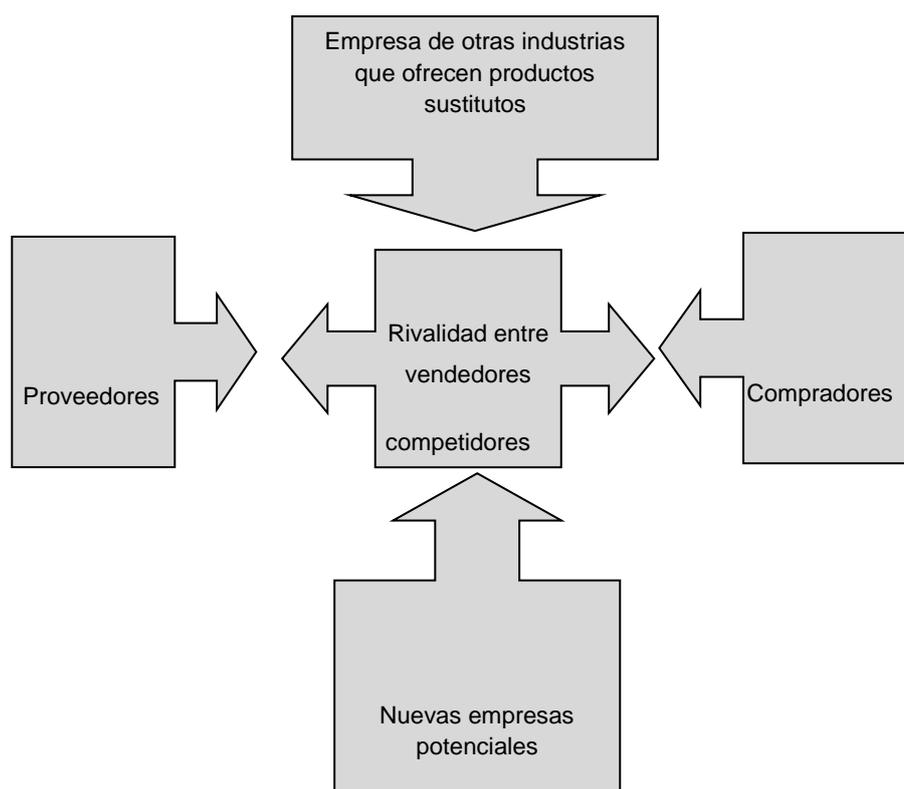


Figura 5. Modelo de competencia de cinco fuerzas.

Fuente: (Thompson, 2012).

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

En la actualidad las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos se desenvuelven en un medio de gran competitividad lo cual exige un enfoque hacia una permanente vigilancia de los costos de la mercadería, mano de obra y costos indirectos de fabricación aprovechando para ello los beneficios que brinda la tecnología, la cual puede servir para la optimización en lo que respecta al proceso contable y por ende la obtención de costos de producción en forma inmediata; todo esto nos lleva a tomar decisiones a tiempo sin afectar económicamente a la planta industrial.

Tabla 7. Armas comunes para competir contra rivales.

Tipos de armas competitivas	Efectos primarios
Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates.	Reduce el precio, impulsa el volumen total de ventas, incrementa la participación en el mercado.
Cupones, publicidad de artículos en venta	Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio, incrementa los costos unitarios.
Publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen de la compañía.	Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido.
Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto.	Incrementa la diferenciación y el valor del producto, fortalece la demanda del comprador.
Mejorar las características del producto con nuevos materiales para ofrecer una mayor selección.	Eleva la diferenciación y valor del producto, vigoriza la demanda del comprador.
Eleva la personalización del producto o servicio.	Aumenta la diferenciación y el valor del producto, incrementa los costos por cambio de marca o producto.
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores.	Amplía el exceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y la participación de mercado.
Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos.	Eleva la diferenciación y valor del producto, incrementa los costos unitarios.

Fuente: (Arthur et al., 2012, p. 56)

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.3.1 Descripción del producto.

Los productos que oferta la empresa Liberlac Cía. Ltda., son los siguientes:

Tabla 8. Cartera de productos.

Producto	Presentación	Precio
Leche 1000 ml	Funda	0.60
Leche 500 ml	Funda	0.30
Leche 250 ml	Funda	0.15
Bolo yogurt de 50 ml	Paca de 50 unid.	1.70
Bolo yogurt de 100 ml	Paca de 25 unid.	1.70
Queso 750 gr.	Rectangular	2.70
Yogurt 150 ml	Paca de 12 unid.	2.40
Yogurt 250 ml	Paca de 6 unid.	2.10
Yogurt 500 ml	Poma	0.65
Yogurt 1000 ml	Poma	1.05
Yogurt 2000 ml	Poma	1.90
Yogurt 4000 ml	Poma	3.00

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.3.3 Área de mercado o cobertura.

Liberlac Cía. Ltda., abarca diferentes provincias del país como son:

-  Esmeraldas
-  Guayas
-  Pichincha
-  Puerto Inca
-  Quevedo
-  Ventanas

El mercado de la empresa Liberlac Cía. Ltda., está enfocado, especialmente en los niños y adolescentes ya que la leche es un alimento importante para mantener el cuerpo sano; el calcio que se encuentra en la leche y otros productos lácteos ayuda en el desarrollo y mantenimiento de huesos y dientes.

Además, la leche contiene vitaminas que la hacen aun una mejor alternativa a las gaseosas ricas en azúcar que contribuyen al sobrepeso.

El mercado de Liberlac abarca a las personas de la tercera edad quienes necesitan del consumo de la leche para mantener su nutrición ya que la leche de vaca contiene de 3 a 3,5 por ciento de proteínas, distribuida en caseínas, proteínas solubles o cero proteínas y sustancias nitrogenadas no proteicas.

Además del papel nutricional de la leche, se ha descrito su papel potencial como factor y modulador del crecimiento.

2.3.4 Portafolio de clientes.

Tabla 9. Portafolio de clientes.

Nº	Cliente	Provincia
1	Arboleda Alejandro	Esmeraldas
2	Bernal José	Esmeraldas
3	Cedeño Rodolfo	Esmeraldas
4	Cool Johnny	Esmeraldas
5	Cambisaca Cristian	Puerto Inca
6	Gioberty José	Esmeraldas
7	Luna Marisol	Guayaquil
8	Proaño Wilson	Guayaquil
9	Pegys Bravo	Guayaquil
10	Ruiz Simón	Esmeraldas
11	Zamora Leopoldo	Quevedo

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.3.5 Proveedores

Tabla 10. Portafolio de proveedores.

Nº	Proveedor
1	Coreptec
2	Descalzi
3	Dispaxi
4	Eduplastic
5	Globalquim
6	Gráficos unidos
7	Layerpack
8	La fabril
9	Mecatec
10	Multisa
11	Moonplast
12	Inplástico
13	Ortega Carlos
14	Palmplast
15	Polifilm
16	Printopac
17	Silperal
18	Super cauchos
19	Tesquimsa
20	Tecniaromas S. A.
21	Willseb Cía. Ltda.
22	La casa de los lácteos insumos y servicios

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industrial, la matriz de competencias es la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. (Porter, 1979, p. 137.145).

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de fuentes coexistentes que son las competencias de: vendedores rivales, nuevos participantes a la industria, productores de productos sustitutos, la negociación de los proveedores y el poder de negociación con los clientes.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más

ventas: los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado

Tabla 11. Matriz de análisis de competencias.

Variables	Ponderación	Liberlac	Competidor 1 Tanilac	Competidor 2 Prodalec	Competidor 3 Lácteos Verito
Calidad de la leche	10	10	10	10	8
Precio	10	10	8	8	8
Instalaciones	10	10	10	8	8
Transporte	10	10	10	10	7
Marketing	10	10	9	9	8
TOTAL	50	50	47	45	39

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Se presenta la matriz de competencia enfocado a los principales competidores que tiene en el sector Liberlac, se puede apreciar que los rivales son fuertes ya que se encuentran características similares que conllevan a establecer los siguientes valores de ponderación.

Liberlac se encuentra con un 50% dentro de las principales variables, que afectan la competitividad con la demás industrias, esto da un punto a favor de la empresa en vista de que maneja estabilidad en lo que respecta a los precios de compra de los insumos, esto ayuda a fijar un precio accesible del producto; las instalaciones son especializadas para cada área de producción (leche, quesos, yogurt), el transporte está garantizando la entrega del producto en condiciones óptimas gracias al sistema de termokig que el camión mantiene, por último cuentan con un plan de marketing que ayuda a la distribución y venta de los productos en distintos lugares del país.

En segundo lugar se muestra que Tanilac, una empresa ubicada en la parroquia tanicuchí, se encuentra con un porcentaje del 47%, siendo el competidor más fuerte para Liberlac.

Prodalec una industria que se encuentra en el barrio Joseguango, determina un 45% en el total de variables, puesto que tiene debilidades en lo que respecta al precio ya que está por encima del promedio establecido en el sector, las instalaciones tiene bajo puntaje por lo que no se encuentra entre los competidores más destacados, pero no hay que tener en cuenta que es un competidor más.

Por último se indica la posición de Lácteos Verito, se encuentra ubicada en el sector de Lasso, se ha creado hace pocos años y esto significa que está empezando a competir en los mercados no ofrece variedad de productos, puesto que realizan únicamente yogurth, sin embargo podría ir mejorando y superar el 39% del porcentaje que se le asigna en este análisis.

2.3.2 Matriz FODA

Castillo & De Zuani(2009), nos dan a conocer sobre el FODA, que se deriva de las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aseguran que la matriz implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas que configuran el entorno de la organización con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver con los recursos y capacidades internas de la organización de una empresa.

Por su parte los autores Arthur (2012), se refieren al análisis FODA, como una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional de la empresa Liberlac de manera que se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma. Esta herramienta ayudará para conocer la situación real en que se encuentra la empresa Liberlac, y planificar una estrategia de futuro.

Es necesario tomar en cuenta el FODA para analizar cuáles son los puntos más críticos que interfieren en la óptima operación de la empresa y minimizar los mismos.

Dentro de cada uno de los ambientes se utilizan las principales variables que afectan:

Ambiente externo.- El ambiente externo o entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación, aquí se encuentran a las amenazas que son todas las variables negativas que inciden directa o indirectamente a la

empresa, por otro lado se tiene a las oportunidades que se constituyen como variables positivas a favor de la empresa.

Ambiente interno.- Este entorno está conformado por variables internas que la empresa puede controlar, se encuentran las fortalezas que son aspectos positivos para la empresa las cuales debe seguir manteniendo y mejorando para el bienestar de la empresa, evitando que lleguen a convertirse en debilidades, es decir en aspectos negativos para la empresa y sobre los cuales se deberán tomar acciones correctivas.

2.3.2.1 Análisis del Medio Interno

Tabla 12. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Excelente ambiente laboral. Constitución legal de la Empresa Liberlac Cía. Ltda. Crédito para distribuidores. Créditos de proveedores. Permisos de instituciones reguladoras (SRI, IESS, MRL, AGROCALIDAD, ARSA)	Falta de organización Deficiente control en la producción. No existe control de costos Inexistente estudio de mercado. Falta de control de calidad.
Oportunidades	Amenazas
Mercados en otras provincias. Tradicionales estilos de vida. Incremento de demanda. Venta segura. Tecnología disponible. Excelentes costumbres.	Inflación variable. Incremento en la canasta básica vital. Buen posicionamiento de marca por parte de la competencia. La competencia tiene canales de distribución directa. Amplia participación de mercado por parte de la competencia. Variación en el número de pedidos.

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

El análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades de la fábrica Liberlac, con el propósito de determinar las capacidades que posee la fábrica para alcanzar el cumplimiento de los objetivos a través del buen uso de recursos humanos materiales, financieros y administrativos.

Fortaleza.-Son factores internos positivos de la empresa que favorecen al cumplimiento de los objetivos, estos factores deben ser mejorados continuamente y aprovechados en el momento oportuno.

Debilidad.-Son factores negativos que obstaculizan el alcance de las metas u objetivos. Para obtener la información necesaria para determinar nuestra matriz del ambiente interno, realizaremos la observación y una entrevista al gerente general de Liberlac Cía. Ltda.

Estos aspectos hacen referencia al conjunto de características propias y de relevancia identificables con la empresa entre los cuales podemos mencionar: constitución de la empresa, experiencia empresarial, capacidad directiva, capacidad administrativa.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

Tawfik&Chauvel (1992), aseguran que casi todas las decisiones administrativas importantes implican un análisis de costos. Por este motivo es importante familiarizarse con la noción de costos y sus consecuencias en los planes administrativo y operacional.

Pueden distinguirse dos tipos de costos: de decisión y contables; los primeros son estimados o proyectados y sirven de base para el análisis y la toma de decisiones; dentro de estos puede distinguirse el costo diferencial (en el que sólo se consideran los gastos hechos para orientar la decisión) y el costo de oportunidad (que es lo que cuesta elegir una posibilidad en lugar de otra). Los segundos son los costos a los que se enfrenta la empresa y los cuales registra el departamento de contabilidad; éstos son utilizados en la planificación y el control del sistema de producción.

Se puede distinguir los costos variables y los costos fijos. Los costos serán variables o fijos dependiendo de si cambian o no el volumen de producción. También puede distinguirse una tercera categoría de costos: los costos semifijos, que son aquellos que varían a partir de un cierto nivel de producción.

Por su parte Torres Salinas (2002), indica que todo proceso productivo empieza y termina en un orden determinado. A medida que el proceso productivo avanza, lo que fue materia prima se aproxima más a ser un producto terminado. La contabilidad de costos en empresas

manufactureras se enfoca principalmente en la evaluación de inventarios de productos en proceso y de productos terminados. Para ello es necesario determinar los elementos del costo de producción incurridos en el proceso productivo, siendo tres los elementos del costo: materia prima, mano de obra y costos indirectos.



Figura 6. Elementos del costo

Fuente: (Torres Salinas, 2002, p. 22)

Elaborado por: Germanía Yáñez Villagómez

2.4.1 Estructura de costos.

Elementos del costo

Dentro de este sistema se procederá a analizar los elementos del costo, la contabilización de los mismos y los parámetros necesarios para la elaboración de la hoja de costos.

Gómez Bravo (2005), sobre los elementos del costo indica:

Materiales directos: son aquellos que entran directamente en la producción, o dichos de otra manera los que se pueden identificar plenamente con el producto, lo constituyen físicamente y económicamente, son significativos y de fácil medición y control.

Mano de obra directa.- La mano de obra directa es la remuneración que se da a los trabajadores que intervienen directamente en la elaboración del producto, es decir, el pago que se da a los obreros que trabajan en los diferentes departamentos de producción.

Costos indirectos de fabricación.- Son todos aquellos que no son materiales directos ni mano de obra directa, como tampoco gastos administrativos ni de ventas.

Según Zapata Sánchez (2007), define a los elementos del costo como sigue:

Materiales o materia prima.- Constituyen todos los bienes, ya sea que se encuentren en estado natural o hayan tenido algún tipo de transformación previa, requeridos para la producción de un bien.

Mano de obra- Se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerido para la transformación con la ayuda de máquinas, equipos o tecnología los materiales en productos terminados.

Otros Insumos.- Constituyen aquellos ingredientes naturales o innaturales complementarios que son indispensables para generar un bien.

Hoja de costos

Una vez identificados los elementos del costo, se procede a unificarlos en un solo documento que se denomina hoja de costos, la misma que se definirá a continuación:

Zapata Sánchez(2007), delimita a la hoja de costo como sigue:

Este sistema tradicional de costos requiere un auxiliar denominada hoja de costos para llevar debida cuenta de las inversiones realizadas por la empresa en materiales directos o materia prima directa (MPD), mano de obra directa y costos indirectos, requeridos para atender el pedido del cliente.

Calche Molina (1987), indica acerca de las hojas de costos y las órdenes de producción, lo siguiente:

Las órdenes de producción y las hojas de costos son formularos indispensables en una empresa industrial. Ambos formularios tiene íntima dependencia entre sí, al punto que hay empresas que los elaboran en un solo documento.

La orden de producción representa una autorización para que los departamentos productivos inicien la elaboración de un artículo o lotes de artículos homogéneos, en cambio que la hoja es un formulario del departamento de contabilidad de la fábrica, en el que se transforman en cifras y valores lo que sucede en la producción.

Costos de producción

Como todo proceso productivo, la producción de yogurt, leche y quesos tiene sus tres componentes de costos muy identificados: materia prima, mano de obra y CIF; la acumulación de estos costos está establecida por cada ciclo de producción (diario), reactivos, depreciación de planta, maquinaria y equipos.

A continuación se detalla los insumos necesarios para producir los diferentes productos que produce Liberlac Cía. Ltda.

Tabla 13. Clasificación de costos

Descripción	Fijo	Variable
1. Costos de producción		
Materia prima directa		
Leche cruda en fábrica		x
Azúcar		x
Mermelada		x
Adición (Suero)		x
Calcio		x
Cuajo		x
Crema láctea		x
Mano de obra directa		
Sueldos y salarios producción	x	
Honorarios técnico lácteos	x	
Costos indirectos de fabricación		
Materia prima indirecta		
Polietileno		x
Fermentos lácteos		x
Colorantes		x
Sorbato de Potasio		x
Reactivos		x
Sal		x
Saborizante leche		x
Fundas quintaleras		x
Mano de obra indirecta		
Supervisor	x	
Otros		
Depreciación maquinaria y equipo	x	
Depreciación planta	x	
Luz		x
Agua		x
Teléfono		x
Diesel caldero		x
Gas		x
Teflón adhesivo		x
Detergente industrial		x

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Se presente las tablas en las cuales se establece las líneas de productos para cada producto que elabora Liberlac, se realizó esta distribución para aplicar el modelo de costo volumen-utilidad, ya que al realizar una organización de los productos a través de líneas de producción se facilita el trabajo y se obtiene mejores resultados.

Tabla 14. Productos por líneas.

1	Leche		2	Yogurt	
	Leche 1000 ml Leche 500 ml Leche 250 ml			Bolo yogurt Bolo yogurt Yogurt 150 ml Yogurt 250 ml Yogurt 500ml Yogurt 1000ml Yogurt 2000 ml Yogurt 4000 ml	
3	Queso				
	Queso fresco 750 gr.				

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 15. Organización de líneas de productos

Línea 1: Leche	
1	Leche

Línea 2: Yogurt		
2	Bolo Yogurt	
3	Yogurt en paca	
4	Yogurt en poma	

Línea 3: Quesos	
5	Queso fresco

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 16. Materia prima

Materias primas	Tipo de materia prima	Precio de adquisición (\$)
Leche cruda	MPD	0,43
Suero de leche	MPD	29,80
Calcio	MPD	0,04
Cuajo	MPD	1,50
Maicena	MPD	1,25
Gelatina	MPD	1,70
Fermento	MPD	28,00
Sorbato	MPI	6,72
Sal	MPI	0,25
Saborizante leche	MPI	17,00
Edulmix	MPI	26,00
Mermelada	MPI	1,90
Saborizante	MPI	14,50
Colorante	MPI	27,00
Polietileno	MPI	4,36
Crema láctea	MPI	1,85
Fundas	MPI	0,24
Envase	MPI	0,20
Etiqueta	MPI	0,05

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 17. Mano de obra

Nómina	Básico	Aporte individual	Líquido a pagar	Beneficios sociales				Costo total
				Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	
Jefe de producción	803,98	75,98	728,00	89,64	67,00	28,33	66,97	979,94
Obrero 1	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51
Obrero 2	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51
Obrero 3	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51
Obrero 4	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51
Obrero 5	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51
Obrero 6	583,10	55,10	528,00	65,02	48,59	28,33	48,57	718,51

Costo hora promedio= Costo total/ N° horas	26,94
---	--------------

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 18. Costos indirectos de fabricación.

Conceptos	Costos fijos (\$)	Costos variables (\$)
Materia prima indirecta		
Sorbato (200gr)		1,34
Sal (300gr)		0,08
Saborizante leche (30gr)		0,51
Edulmix (225 gr)		5,85
Mermelada (3kg)		5,70
Saborizante (120gr)		2,90
Colorante (30gr)		8,10
Polietileno (13kg)		56,68
Crema láctea (20kg)		37,00
Fundas (30 unid)		7,20
Envase (550 unid)		110,00
Etiqueta (550 unid)		27,50
Mano de obra indirecta		
Jefe de producción	1.055,93	
Otros		
Agua potable	20,00	
Luz eléctrica		600,00
Teléfono	40,00	
Seguridad	400,00	
Depreciaciones	1.500,00	
Suministros de oficina		50,00
Reparaciones		500,00
Materiales de limpieza		100,00
Insumos menores (cinta,		300,00
TOTAL	3.015,93	1.812,86

Tasa de CI= Total CI variables/Base de asignación	1,89
--	------

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 19. Costos unitarios leche (bebida láctea).

Bebida láctea 1 litro (unidades producidas al día) 1.600 unidades					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad (ltrs)	Costo unitario	Costo total	
Leche		600	0,43	258,00	
Suero leche		1.000	0,20	200,00	
Total				458,00	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº horas	Costo hora	Costo total	Base	Tasa	Costo total
8	26,94	215,55	8	1,89	15,11
Total		215,55	Total		15,11
Costo total:					688,66
Costo unitario					0,43

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germanía Yáñez Villagómez

Tabla 20. Costos unitarios yogurt.

Yogurt (unidades producidas al día) 550 litros					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad (ltrs)	Costo unitario	Costo total	
Leche		400	0,43	172,00	
H ₂ O		150	0,05	7,50	
Maicena	Kilos	13	1,25	16,25	
Gelatina	Kilos	1,50	1,70	2,55	
Fermento	U.	1,00	28,00	28,00	
Total				226,30	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº Horas	Costo hora	Costo total	Base	Tasa	Costo total
8	26,94	215,55	8	1,89	15,11
Total		215,55	Total		15,11
Costo total:					456,96
Costo unitario					0,83

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germanía Yáñez Villagómez

Tabla 21. Costos unitarios queso.

Queso (unidades producidas al día) 130 Unidades					
Materia prima directa					
Clase de material		Cantidad (ltrs)	Costo unitario	Costo total	
Leche		600	0,43	258,00	
Cuajo		50	0,015	0,75	
Calcio		120	0,040	4,80	
Total				263,55	
Mano de obra directa			Costos indirectos		
Nº Horas	Costo hora	Costo total	Base	Tasa	Costo total
2	26,94	53,88	2	1,89	3,78
Total		29,01	Total		3,78
Costo total:					321,21
Costo unitario					2,47

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 22. Margen de contribución por producto.

Producto	PVP	Costo variable	Margen de contribución
Bebida láctea	0,6	0,43	0,17
Queso	2,7	2,47	0,23
Yogurt	1,05	0,83	0,22

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

Tabla 23. Margen de contribución diario.

Producto	PVP	Costo variable	Margen de contribución
Bebida láctea	960,00	688,66	271,34
Queso	351,00	321,21	29,79
Yogurt	577,50	456,96	129,54
Total			421,67

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

2.4.2 Ciclo de producción.

Un ciclo de producción empieza a tomar forma desde que se formula un objetivo y se elige el producto que va a comercializarse.

El producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe ser lo más económico posible, teniendo en cuenta la capacidad del sistema de producción. Dicha capacidad dependerá de factores tales como los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa. Esta capacidad de producción debe permitir el logro del objetivo a un plazo más o menos largo el cuál se fija al inicio de la operación.

Castillo, De Zuani (2009), establecen que siguiendo un criterio funcional, pueden agruparse las actividades relativas a la gestión de la producción en seis área principales:

1. Productos, procesos y tecnología.
2. Capacidad, tamaño, localización e integración de procesos.
3. Organización del trabajo e integración del factor humano.
4. Costes y calidad de procesos y productos.
5. Gestión y control de inventarios.
6. Mantenimiento y renovación de productos.

2.4.2.1 Proceso de producción.

En la investigación realizada se observó que la planta de lácteos es adecuada para el desarrollo de la actividad y el tiempo en el proceso de producción de leche, quesos y yogurt es muy corto (24 h) y consta de cinco procesos bien definidos:

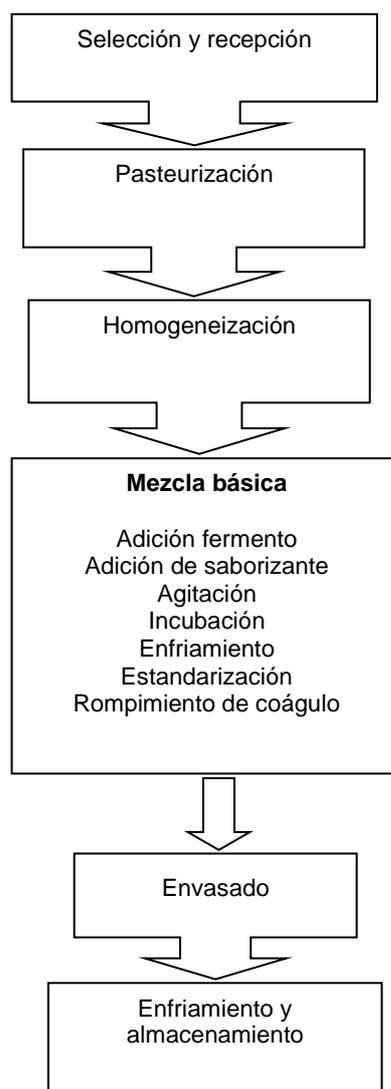


Figura 7. Proceso de producción.

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Elaborado por: Germania Yáñez Villagómez

1. Recepción y selección de la leche

Tiene por finalidad seleccionar y controlar la calidad de la materia prima principal (leche) destinada a la producción de leche pasteurizada, quesos y yogurt. Para seleccionar la leche de los diferentes remitentes se utilizan los siguientes parámetros:

- ✚ Recuento total de la leche cruda tiempo de reducción
- ✚ Tenor de sólidos
- ✚ Prueba de alcohol lacto fermentación

Una vez que se selecciona y se determina la calidad de la leche por estos medios se puede determinar si es apta para el proceso productivo.

2. Pasteurización de la leche

Tiene como finalidad la destrucción total de organismos patológicos que pueda contener sin alterar en forma considerable su composición, sabor ni valor alimenticio.

En general la leche empleada para el yogurt, leche en funda y quesos se pasteuriza entre los 70 y 90 grados centígrados y entre 5 a 45 minutos.

Existen dos efectos benéficos con la pasteurización de la leche para el yogurt, leche en funda y quesos.

- ✚ Mejora el medio para permitir un excelente desarrollo del fermento en la leche, a través de la reducción de la población bacteriana existente y la formación de sustancias que actúan como estímulo para las bacterias.
- ✚ Mejora la consistencia y firmeza del coágulo del yogurt

3. Homogenización.

Es el tratamiento térmico-mecánico para cambiar ciertas propiedades físicas y dividir el tamaño de los coágulos grasos y previene la separación de la grasa en una capa, con la finalidad de asegurar la distribución pareja de las vitaminas liposolubles y mejorar la consistencia y estabilidad.

4. Procesamiento de la mezcla básica

La mezcla básica para la elaboración del yogurt consiste evidentemente de leche fresca fluida y entera, semi o totalmente descremada con la condición de estabilizantes.

Todo esto se premezclará en frío para luego seguir los siguientes pasos:

✚ La estandarización.

En general la leche que se emplea en la fabricación de yogurt deberá estandarizarse en su composición para obtener una consistencia uniforme, en factores como sabor, aroma, viscosidad, estabilidad y valor nutritivo; de este modo se mejora la aceptación del público, la uniformidad del producto tiene mucha importancia.

Uso de preservantes

El uso de preservadores está permitido en los alimentos pero se considera que en el yogurt no debe usarse ningún tipo de preservantes.

Uso de saborizantes.

Hay dos formas básicas de dar sabores al yogurt: con esencias, extractos naturales y artificiales de productos naturales (bajo costo y disponibilidad todo el año). Con pulpas, mermeladas, o trozos de frutas.

Uso de edulcorantes

Para endulzar, normalmente se usa la sacarosa. Este puede ser agregado en forma de jarabe una vez preparado el yogurt pero normalmente se prefiere agregar a la leche cruda y pasteurizarla junto con esta, pues el azúcar es portadora de numerosos microorganismos y además impurezas físicas por lo que es conveniente higienizar.

Uso de colorantes

El color, sabor, y dulzura son factores de igual importancia en el yogurt. Para el sabor determinado se espera un color determinado; el yogurt preparado con frutas requerirá una porción mínima de esencia natural ya que en el proceso se pierde el aroma de la fruta. Los colorantes utilizados en la alimentación son numerosos y permiten tener toda la gama de colores y sus tonalidades, su uso está sujeto a la legislación de cada país.

5.- Envasado

El yogurt semisólido o de tipo flan es envasado antes de la inoculación y su enfriamiento. El yogurt batido es envasado después de su batido o rotura del coágulo.

Cuando se elige el envase debe tenerse en consideración las siguientes normas:

Debe tener una baja permeabilidad al CO₂, debe tener un bajo régimen de pérdida de humedad para mantener el producto fresco, impidiendo cambios en cuerpo, textura y apariencia. No debe impartir sabor u olor al producto. Debe ser clínicamente resistente a su contenido evitando todo tipo de corrosión. Debe tener estabilidad al movimiento. Debe permitir un sistema de fechado y/o codificación. Deberá ajustarse a los reglamentos vigentes en el país.

2.4.3 Indicadores de producción.

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.

Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparación entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

Tabla 24. Indicadores de producción.

Razones de producción

Capacidad utilizada de la planta

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$$

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{820.765,58}{984.918,69} = 83.33\%$$

De acuerdo a la tabla 24 la capacidad utilizada de la planta indica la producción que la empresa tiene, en este caso se determina el 83.33% que representa la capacidad utilizada.

Nivel de mecanización

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Valor de la maquinaria y Equipo}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Nivel de mecanización} = \frac{185.917}{274.124} = 67.82\%$$

Como se observa el nivel de mecanización para Liberlac es 67.82 %, lo

cual indica la producción que realizan con maquinaria.

Productividad Total

Forma de cálculo:
$$\frac{\text{Producción total}}{\text{Costo de ventas}}$$

$$Productividad\ total = \frac{679.860,00}{554.940,36} 1,22\%$$

Este indicador quiere decir, que el valor monetario de la producción es 1.22 veces el valor monetario de los recursos necesarios para obtenerla.

Productividad de Mano de obra

Forma de cálculo:
$$\frac{\text{Productividad de mano de obra}}{\text{Gastos de mano de obra}}$$

$$Productividad\ de\ mano\ de\ obra = \frac{679.860,00}{177.541,00} = 3.82$$

En la tabla 24 se observa que la productividad total de mano de obra es 3.82.

Productividad de Materia prima

Forma de cálculo:
$$\frac{\text{Productividad de materia prima}}{\text{Gastos de mano de obra}}$$

$$Productividad\ de\ materia\ prima = \frac{679.860,00}{341.208,00} 1.99\%$$

Este indicador muestra la productividad en lo que respecta a la materia prima y a los gastos de mano de obra y Liberlac tiene como resultado el 1.99%.

En cuanto a las razones de rotación de activos para Liberlac Cía. Ltda, se utilizó las siguientes:

Rotación de cuentas por cobrar

Forma de cálculo:

$$\text{Productividad de materia prima} = \frac{\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}}{37.500} = \frac{199.800}{37.500} = 5.33\%$$

Según la tabla 24, se establece que Liberlac tiene 5,33 las veces que las ventas cambian durante un período contable.

Periodo promedio de cobranza

Forma de cálculo:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito /365}}}{547,39} = \frac{37.500}{547,39} = 68.51\%$$

Representa el número de días que Liberlac requiere para recaudar las cuentas por cobrar y se estima en 68,51 días.

Rotación de inventario

Forma de cálculo:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\frac{\text{Costo de bienes}}{\text{Inventarios}}}{303,28} = \frac{28.500}{303,28} = 93.97\%$$

Como se observa en la tabla 24, Se observa que Liberlac tiene un 3,97 que equivale a las veces que los inventarios de renuevan.

Días de venta en inventario

Forma de cálculo:

$$\text{Días de venta en inventario} = \frac{\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes/365}}}{303.28} = \frac{1.199,49}{303.28} = 3.95\%$$

En la tabla 24 se indica que Liberlac mantiene un 3,95 que equivale a los días de las ventas que se tiene sobre el inventario.

Rotación de activo fijo

Forma de cálculo:

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}} = \frac{266.400,00}{131.078,37} 2.03\%$$

Este indicador que Liberlac tiene 2,03 lo cual indica la rotación de activos fijos en relación con las ventas.

Rotación de total de activos

Forma de cálculo:

$$\text{Rotación de total de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}} = \frac{266.400,00}{215.278,37} 1.24\%$$

Como se observa en la tabla 24 la rotación de activos asignada para Liberlac es de 1,24%, lo cual representa el promedio de ventas entre el total de activos.

Margen de utilidad bruta

Forma de cálculo:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de bienes}}{\text{Ventas}} = \frac{155.700}{266.400} 0.58\%$$

En la tabla 24, el margen de utilidad bruta para Liberlac es 0,58 lo cual indica la cantidad de cada dólar por ventas que queda después de pagar el costo de ventas.

Margen de utilidad neta

Forma de cálculo:
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{56.478,10}{131.241,60} 0.43\%$$

Se observa en la tabla 24, el margen de utilidad neta para Liberlac es 0,43 lo cual indica la fracción de cada dólar por venta que queda después de pagar todos los gastos.

Rendimiento sobre el activo

Forma de cálculo:
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el activo} = \frac{56.478,10}{215.278,37} 0.26\%$$

En la tabla 24, el margen de rendimiento sobre el activo para Liberlac es 0,26%; que indica el rendimiento sobre el activo

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.
Realizado por: Germania Yáñez

CAPÍTULO 3
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA LIBERLAC CÍA. LTDA.

Es necesario mencionar la importancia de la información financiera en su calidad de herramienta de la administración, ya que es un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo.

Además seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios; es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones. Pero para lograr dicha calidad, ésta deberá contar con datos que satisfagan las necesidades de la empresa.

A continuación se presenta la aplicación de las herramientas financieras para Liberlac, con lo cual se aplica la propuesta del presente trabajo, con los datos obtenidos de la empresa se realizó los respectivos procedimientos con el fin de llegar a la presentación de resultados para las diferentes líneas de productos; para lo cual se realiza la presentación de tablas y los respectivos análisis, con el fin de determinar los diferentes índices de rentabilidad y las variaciones que se pueden dar a partir de los supuestos dentro del modelo costo volumen – utilidad, al final se determina la utilidad con su respectivo análisis, todos estos resultados servirán a los administradores de Liberlac Cía. Ltda., para la toma de decisiones a corto plazo.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

Tawfik & Chauvel (1992), enfatizan sobre la importancia de que las empresas calculen sus costos e ingresos en forma detallada, puesto que los administradores deben en todo momento tomar decisiones relativas a los costos de operación, los de venta, el equipo, los gastos de inversión, etc.

La rentabilidad de los productos de la empresa se los determina a través del análisis de los costos unitarios del proceso productivo. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero es una utilidad y ha cumplido con sus objetivos. Si este resultado es negativo, el producto que están elaborando está arrojando una pérdida; en este caso se debe revisar las estrategias de la empresa para que pueda implementar un correctivo, en caso de no haber un beneficio de dicho producto, debe eliminarse la producción de ese producto.

La empresa debe utilizar por lo menos una de las siguientes estrategias para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

1. Cumplimiento de las especificaciones.

El grado en que los objetivos se cumplan y las características del producto para que se acerque a la norma deseada.

2. Durabilidad.

Es la medida de la vida operativa del producto.

3. Seguridad de consumo.

La garantía del productor, de que el producto cumplirá con las expectativas del consumidor.

Liberlac Cía. Ltda., debe evaluar las consecuencias sobre la rentabilidad de cinco riesgos que existen en el mercado que son los siguientes:

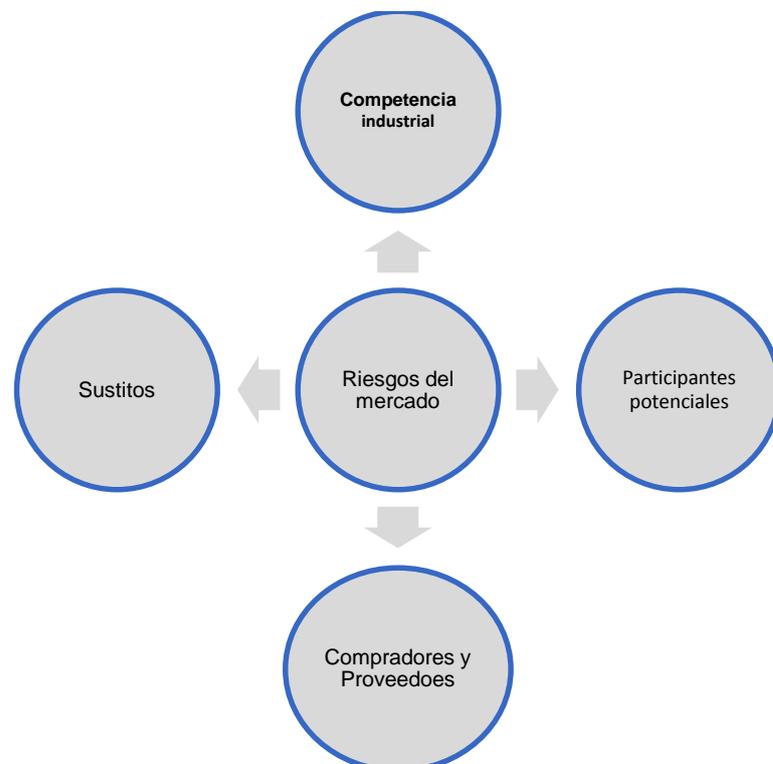


Figura 8. Riesgos del mercado

Fuente:(Ramírez Padilla, 2013, pg.67)

Elaborado por: Germania Yáñez

Determinar la rentabilidad de un producto representa llegar a determinar si la empresa está cumpliendo con los objetivos para los cuales ha sido creada.

Además, representa si las estrategias, planes y acciones que el departamento de ventas está siguiendo son correctos o no, para luego del análisis realizar los ajustes necesarios que corrijan el problema.

En el competitivo y globalizado mundo de hoy, las empresas deben ser rentables en las líneas de producción que producen, al mismo tiempo que deben mantener la calidad de los productos, ya que la competencia puede ofrecer un producto similar pero de mejor calidad y esto ocasionará la pérdida de clientes.

El análisis de rentabilidad se refiere a analizar cada uno de los productos de la empresa Liberlac Cía, Ltda, además se realiza una comparación sobre el aporte que hacen a la rentabilidad global de la empresa, tomando en cuenta que la empresa produce una variedad de productos, en este caso se ha agrupado por líneas de producción: leche, yogurt y quesos.

A continuación se muestra el estado de pérdidas y ganancias para las tres líneas de productos de Liberlac Cía. Ltda., a partir de ello se puede establecer la rentabilidad de cada línea y el margen de contribución para cada una de las líneas de producción.

Liberlac Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias por líneas de producto

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

Rubros			Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
Ingresos			50,83%	30,58%	18,59%	100,00%
Ingreso por Ventas Netas	679.860					
Otros Ingresos	0					
TOTAL INGRESOS	679.860,00		345.573	207.901	126.386	679.860,00
(-) COSTOS						
Costo de Ventas						
Materia prima y materiales	341.208					
Mano de obra directa	177.541					
Gastos de fabricación (CIF)	36.191,16					
Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)	554.940,36	81,63%	282.076	169.701	103.163	554.940,36
Margen Bruto de Ventas	124.920		63.497	38.200	23.223	124.919,64
(-) GASTOS						
Gastos de Administración						
Remuneraciones y Beneficios	7.000,00					
Servicios de Terceros	1.800,00					
Gastos de Oficina	240,00					
Gastos Legales	100,00					
Gastos de Representación	660,00					
Gastos Varios	700,00					
Total Gastos de Administración	10.500	3	3.500	3.500	3.500	10.500,00
Gastos de Ventas						

	Remuneraciones y Beneficios	3.960				
	Servicios de Terceros	15.920				
	Publicidad	500				
	Suministros de utilería	57,63				
	Gastos de Distribución	10.000				
	Gastos de Viaje	2.880				
	Total Gastos de Ventas	33.318	16.935	10.189	6.194	33.317,63
(-)	Depreciaciones					
	Gastos de depreciación	1.500	500	500	500	1.500,00
	Total Gastos	45.318	20.935	14.189	10.194	45.317,63
(=)	Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)	79.602	42.561	24.012	13.029	79.602,01
(-)	Gastos Financieros	1.200				
(=)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	78.402				
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	11.760				
(=)	Utilidad antes de Impuestos (UAI)	66.642				
	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	14.661				
	Utilidad Después de Impuestos (UDI)	51.981				

Tabla 25 .Rentabilidad de productos por líneas de producción.

Rubros	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
	Leche	Yogurt	Quesos	
Ventas	345.573,00	207.901,00	126.386,00	679.860,00
Total costo variable	282.076,00	169.701,00	103.163,00	554.940,00
Margen de contribución	63.497,00	38.200,00	23.223,00	124.920,00
Participación	51%	31%	19%	100%
Total costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Costos fijos asignados	23.111,99	14.048,47	8.610,35	
Utilidad Operacional (UAI) EBIT	40.385,01	24.151,53	14.612,65	79.602,37

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.
Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

El margen de contribución para cada línea de productos de Liberlac representa un porcentaje calculado a través de diferentes operaciones con respecto a las ventas y costos de cada línea producto; como resultado se presenta un 51% de participación para la línea 1 que representa la leche (bebida láctea), en lo que respecta a la línea 2 en la cual se encuentra el yogurt en diferentes presentaciones, se tiene un 31%, el cual se distribuye para cada producto de esta línea y se obtiene la participación de esta línea de productos; por último la línea 3 que se encuentra el queso, presenta un porcentaje del 19% de participación.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Al término “Análisis costo-volumen- utilidad” se le considera un caso especial ya que supone que las unidades de producción (fabricadas o vendidas) son el único factor de costos e ingresos; lo que significa que, los cambios a nivel de ingresos y costos surgirán

únicamente porque cambia el nivel de producción. Esta consideración se la hace por dos razones principales:

- 1.- Porque tales relaciones han servido de ayuda en la toma de decisiones.
- 2.- Porque las relaciones directas ayudan a comprender las relaciones más complejas

Este modelo constituye una herramienta que ayuda a contestar una interrogante común, ¿Qué pasaría si...?; por ejemplo:

- ✚ Elevamos o reducimos nuestro precio de venta.
- ✚ Vendemos x unidades más
- ✚ Elevamos el nivel de ocupación de una empresa de producción.

Según Ramirez Padilla (2008), se consideran los siguientes supuestos:

1. Tanto la función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante, de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos. En estos casos hay que tener cuidado al leer e interpretar la información.
2. Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, lo cual trae por consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes. Esta situación es un tanto irregular, aunque con la utilización de costeo variable disminuye el posible efecto de los cambios en los niveles de inventarios. Además, dada la tendencia a reducir los inventarios innecesarios, “es decir, aplicar justo a tiempo”, es posible lograr que la cantidad de inventario de artículos terminados sea pequeña y constante.
3. Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos fijos y variables.
4. El cambio de alguna de las variables no tiene efecto sobre las demás, que se suponen constantes. Por ejemplo si el precio cambia, la demanda no se altera, lo cual no es cierto en todos los casos.
5. Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y la eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.
6. El modelo se basa, originalmente, en la utilización de una sola línea en la empresa: el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas; para esta limitación existe el cálculo del punto de equilibrio para varias líneas.

Punto de equilibrio

En esta parte se establece el punto de equilibrio, para ello se realiza el cálculo del margen de contribución ponderado lo cual lleva a determinar un total del margen y con ese dato se puede calcular el punto de equilibrio.

Tabla 26. Margen de contribución ponderado.

	Leche	Yogurt	Queso	Total
PV	0,6	1,05	2,7	
CV U	0,43	0,83	2,47	
MC	0,17	0,22	0,23	
Participación	51%	31%	19%	
MC ponderado	0,087	0,068	0,044	0,20

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

La tabla 29., presenta el precio de venta de cada producto al cual se resta el costo variable para obtener el margen de contribución, se mantiene la participación de cada producto, al final se obtiene un margen de contribución ponderado, es decir que para la leche se establece un promedio ponderado de 0,087; para el yogurt se estima una aumento de 0,068 lo que significa un margen de contribución ponderado, por último el queso presenta un promedio menor al de los otros productos, quedando un margen de 0,044, en la columna del total se muestra la suma de los tres promedios y se llega a obtener el 0,20 que sería el margen de contribución ponderado total.

$$PE = \frac{CF}{MC \text{ ponderado}}$$

$$PE = \frac{45.317,63}{0,20}$$

$$PE = 228.185,45$$

Análisis

El punto de equilibrio de Liberlac es de 228.185,45 esto significa que la empresa en esta en su nivel óptimo de productividad, es decir no tiene pérdidas, mantiene una estabilidad en lo que respecta a los costos de producción, en este caso los costos fijos y el margen de contribución son aceptables con lo cual pueden obtener el producto necesario para estar en el punto medio, esto además indica que los costos son adecuados para establecer los precios de venta con relación a los precios que maneja el mercado..

Tabla 27. Punto de equilibrio.

Rubros	Leche	Yogurt	Queso	Total	TOTAL
Unidades vendidas	116375	70737	43355	228185	228185
PV	0,6	1,05	2,7		
CV U	0,43	0,83	2,47		
Ventas	69.824,75	74.274,36	117.059,15	261.158,26	261.158,26
Costo de ventas	50.041,07	58.712,12	107.087,44	215.840,63	215.840,63
Costo marginal	19.783,68	15.562,25	9.971,71	45.317,63	45.317,63
Participación	51,00%	30,00%	19,00%		100%
Costos fijos totales	45.317,63	45.317,63	45.317,63		45.317,63
Costos fijos asignados	23.111,99	13.595,29	8.610,35		
Utilidad de operación	-3.328,31	1.966,96	1.361,36		0,00

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

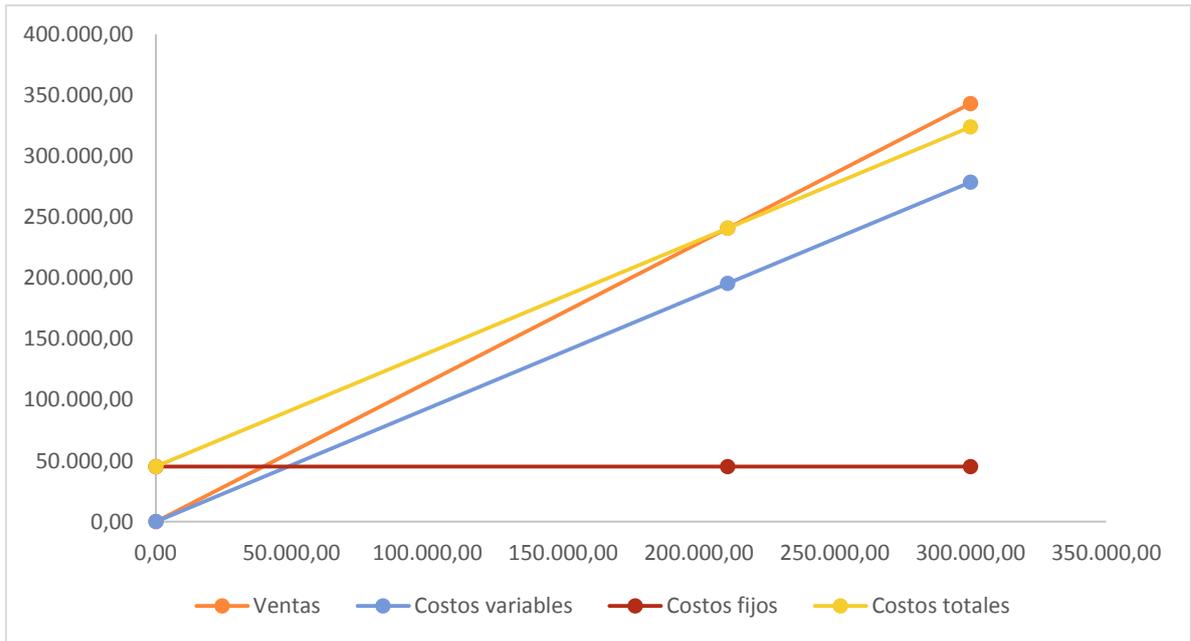


Figura 9. Punto de equilibrio
Fuente: Liberlac Cía. Ltda.
Realizado por: Germania Yáñez

Planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad

La manera de calcular la cantidad de unidades que deben venderse para obtener una determinada utilidad es la siguiente:

$$Unidades\ por\ vender = \frac{CF + Utilidad\ deseada}{Margen\ de\ contribución\ unitario}$$

Liberlac desea tener un rendimiento del 15% sobre la utilidad operacional del ejercicio que es \$79.602,37.

Rendimiento deseado = 15% de 79.602,37 = **91.542,73**

$$Unidades\ por\ vender = \frac{45.317,63 + 9.1542,73}{0,2153}$$

$$Unidades\ por\ vender = 635.672,81$$

Tabla 28. Comprobación punto de equilibrio con la utilidad neta deseada.

Rubros	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
	Leche	Yogurt	Quesos	
Unidades vendidas	324.193,13	197.058,57	120.777,83	635.672,81
PV	0,60	1,05	2,70	
CV U	0,44	0,87	2,29	
Ventas	194.515,88	206.911,50	326.100,15	727.527,53
Total costo variable	142.644,98	171.440,96	276.581,24	590.667,17
Margen de contribución	51.870,90	35.470,54	49.518,91	136.860,36
Participación	51%	31%	19%	100%
Total costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Costos fijos asignados	23.111,99	14.048,47	8.610,35	
Utilidad Operacional (UAll) EBIT	28.758,91	21.422,08	40.908,56	91.542,73

Fuente: Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

3.3. Fijación de precios.

La naturaleza de un producto, su volumen de ventas o la cantidad de producto que tiene la empresa determinarán la manera como se calculan los precios. La decisión sobre fijación de precios puede ser complicada, debido a la cantidad de elementos que debe tenerse en cuenta. Con frecuencia existe una enorme incertidumbre sobre las reacciones al precio por parte de los compradores y los competidores. El objetivo de la fijación de precios más importante es la estabilidad de la empresa. El precio debe ajustarse con facilidad para incrementar el volumen de ventas o para combatir a la competencia de manera que la organización obtenga la maximización de las utilidades.

Otro factor que también hay que tomar en cuenta en cuanto a fijar precios es que se tomen decisiones que sean sólidas con las metas y la misión de la empresa. Y también puntualizar los costos y los gastos en los que tiene que incurrir la empresa para la comercialización de sus productos.

Ramirez Padilla (2008), asegura que todas las empresas, tengan o no control de precios, deben conocer y analizar algunos métodos para la fijación de los mismos.

De acuerdo a las condiciones que prevalezcan en el mercado, se debe definir a qué precio se colocará el producto.

Entre los principales métodos para fijar precios Padilla menciona:

1. Los que se basan en el costo total.

2. Los que se basan en el costo directo.
3. Los que se basan en el rendimiento deseado.
4. Los que se basan en cláusulas escalatorias
5. Los que se basan en un determinado valor económico agregado (EVA).
6. Los que se basan en la filosofía de costeo basado en metas (target costing).

Liberlac Cía. Ltda como empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos se ha enfrentado a difíciles problemas en lo que respecta a la fijación de precios, debido a que los precios que maneja la competencia son notablemente más bajos lo que ocasiona que Liberlac no pueda competir en ciertos mercados, en los cuales el costo del producto tiene un costo más rebajado a comparación con el de los competidores; a pesar de ello ha podido establecer un método de asignación de costos con el cual logra determinar el precio del producto; este método consiste en que toman en cuenta el volumen de producción diario y establecen un porcentaje a los costos de fabricación, el número de litros producidos juega un papel importante, ya que depende de cuantos litros lleguen a producir al día para establecer el margen de utilidad, mientras más alto sea el volumen de producción, los costos de fabricación pueden mantenerse y no elevar el precio del producto terminado.

Tabla 29. Ventas por líneas de productos.

Línea de productos	Cantidad (litros)	Total US Dólares
Línea 1: leche	575.955,00	345.600,00
Línea 2: yogurt	198.000,95	207.900,80
Línea 3: queso	46.809,63	126.360,00
TOTAL	820.765,58	679.860,80

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.
Realizado por: Germania Yáñez

Tabla 30. Determinación de la utilidad operacional por líneas de producto.

Rubros	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
	Leche	Yogurt	Quesos	
Unidades vendidas	575.955,00	198.000,95	46.809,63	
PV	0,60	1,05	2,70	
Ventas	345.573,00	207.901,00	126.386,00	679.860,00
Total costo variable	282.076,00	169.701,00	103.163,00	554.940,00
Margen de contribución	63.497,00	38.200,00	23.223,00	124.920,00
Participación	0,51	0,31	0,19	1,00
Total costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Costos fijos asignados	23.111,99	14.048,47	8.610,35	
Costos totales	305.187,99	183.749,47	111.773,35	
Utilidad Operacional (UAI) EBIT	40.385,01	24.151,53	14.612,65	79.602,37

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Tabla 31. Fijación de precios

Rubros	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
	Leche	Yogurt	Quesos	
Costos totales	305.187,99	183.749,47	111.773,35	600.710,81
Utilidad Operacional (UAI) EBIT	40.385,01	24.151,53	14.612,65	79.602,37
Unidades vendidas	575.955,00	198.000,95	46.809,63	
Precios	0,60	1,05	2,70	

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

En lo que respecta a la fijación de precios se realizaron los cálculos para obtener la utilidad operacional de cada línea de productos, para luego establecer los precios unitarios, llegando a obtener los siguientes resultados.

En lo que respecta a la línea 1 en la cual se encuentra la leche se establece el precio de venta al público de 0,60 ctvs, por cada litro de leche, en cuanto a la línea 2 en la que se

encuentra el yogurt se refleja un precio unitario de \$ 1,05 ctvs, en el último apartado se puede observar la línea 3 en la que se ubica el queso con un precio unitario de \$2,70 ctvs.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Es una técnica que puede ser aplicada en todos los sectores económicos, permitiendo a los administradores planear y controlar las actividades de manera más efectiva, al proporcionar un enfoque más consciente de las relaciones entre los ingresos, costos, cambios de volumen, impuestos y las utilidades.

En este apartado se presenta la parte final de la propuesta con el análisis de sensibilidad con lo cual se determina los supuestos del modelo con incrementos y disminuciones en los costos variables, para ello se aplicará el análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad permitirá crear un modelo y, utilizando este como base, realizar cambios a datos claves y verificar como afectan estos cambios al modelo.

Tabla 32. Análisis de utilidad.

Rubros	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
	Leche	Yogurt	Quesos	
Unidades vendidas	575.955,00	198.000,95	46.809,63	820.765,58
PV	0,60	1,05	2,70	
Ventas	345.573,00	207.901,00	126.386,00	679.860,00
Total costo variable	282.076,00	169.701,00	103.163,00	554.940,00
Margen de contribución	63.497,00	38.200,00	23.223,00	124.920,00
Participación	51%	31%	19%	100%
Total costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Costos fijos asignados	23.111,99	14.048,47	8.610,35	
Costos totales	305.187,99	183.749,47	111.773,35	
Utilidad Operacional (UAll) EBIT	40.385,01	24.151,53	14.612,65	79.602,37

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

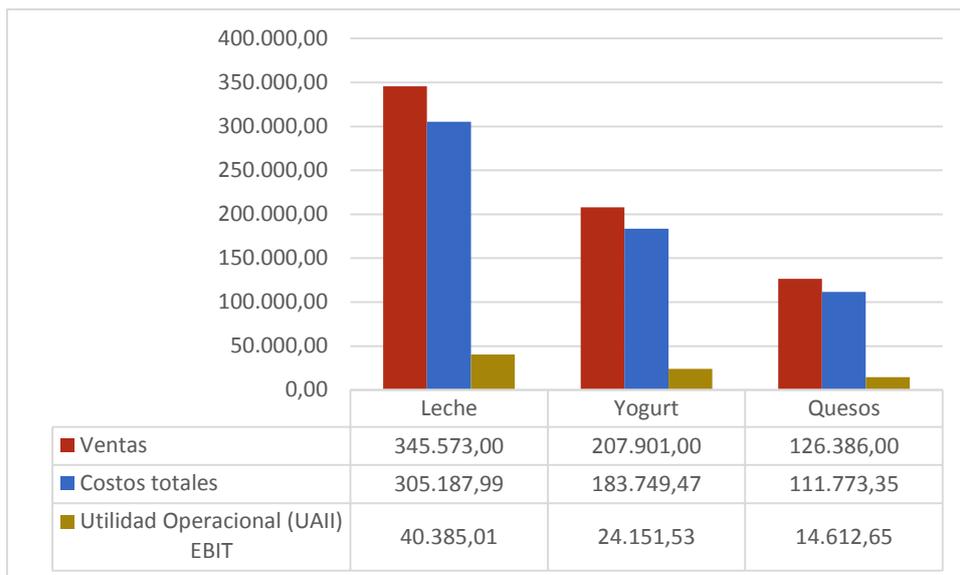


Figura 10. Análisis de la utilidad

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

En base a la figura 9., se puede establecer que la leche es el producto con mayor cantidad de ventas, por lo tanto se obtiene mayor utilidad, en lo que respecta a la segunda presentación en la cual está el yogurt se establece una utilidad menor a la del primer producto pero que es representativa para la empresa, por último se observa el queso que es el producto que menos porcentaje de ventas tiene, por lo tanto la utilidad es menor en comparación con los demás productos.

Análisis de sensibilidad

Tabla 33. Sensibilidad en los costos variables

Rubros	Situación actual	Propuesta con el 20% menos en CV	Propuesta con el 20% más costo variable
Ventas netas	679.860,00	679.860,00	679.860,00
Costo variable	554.940,00	443.952,00	665.928,00
Margen de contribución	124.920,00	235.908,00	13.932,00
Costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Utilidad de operación	79.602,37	190.590,37	-31.385,63
%Margen de operación	12%	28%	-5%
%Margen de contribución	18%	35%	2%

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

Como se observa en la tabla 36, al realizar el análisis de sensibilidad se obtuvieron cambios en lo que respecta a la utilidad, al presentar una propuesta de disminución del 20% en los costos variables se incrementa el margen de utilidad del 12% al 28% y el margen de contribución de 18% al 35% lo cual significa que es beneficioso para la empresa, en lo que respecta al segundo supuesto que indica un incremento del 20% en los costos variables, se determina que existe un déficit en el margen de operación y por ende hay pérdida para Liberlac.

Tabla 34. Sensibilidad con variaciones en el precio.

Rubros	Situación actual	Propuesta con el 20% menos en Ventas	Propuesta con el 20% más en Ventas
Ventas netas	679.860,00	543.888,00	815.832,00
Costo variable	554.940,00	443.952,00	665.928,00
Margen de contribución	124.920,00	99.936,00	149.904,00
Costos fijos	45.317,63	45.317,63	45.317,63
Utilidad de operación	79.602,37	54.618,37	104.586,37
%Margen de operación	12%	10%	13%
%Margen de contribución	18%	18%	18%

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

En el análisis de sensibilidad indicado en la tabla 37, se realizaron cambios en lo que respecta a la utilidad, se presenta un incremento en las ventas del 20% y mantener los demás costos, con lo que resulta una disminución de la utilidad del 12% al 10%, lo que significa que no beneficia a la empresa; el margen de contribución se mantiene en 18% en lo que respecta al segundo supuesto la utilidad se eleva del 12% al 13% de la situación actual, lo que significa que Liberlac obtendrá mayor utilidad.

Tabla 35. Sensibilidad en los costos fijos.

Rubros	Situación actual	Propuesta con el 20% menos en CF	Propuesta con el 20% más en CF
Ventas netas	679.860,00	679.860,00	679.860,00
Costo variable	554.940,00	443.952,00	665.928,00
Margen de contribución	124.920,00	235.908,00	13.932,00
Costos fijos	45.317,63	36.254,00	54.381,16
Utilidad de operación	79.602,37	199.654,00	-40.449,16
%Margen de operación	12%	29%	-6%
%Margen de contribución	18%	35%	2%

Fuente: Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Realizado por: Germania Yáñez

Análisis

La tabla 36 presenta un análisis de sensibilidad respecto a los costos fijos, ya que se propuso una disminución del 20% de los CF, con lo cual se llega a establecer un aumento del 12% al 29% del margen de utilidad, en lo que respecta al margen de contribución se eleva al 35%, esto indica que al realizar esta rebaja de costo Liberlac obtendrá un 17% más de utilidad; en lo que respecta al segundo supuesto, donde se incrementa un 20% en los costos fijos, el margen de utilidad presenta un déficit y eso no le beneficia a Liberlac, disminuye el margen de contribución de 18% al 2% lo cual significa pérdida para Liberlac.

CONCLUSIONES

Luego de haber culminado la investigación a través de la información proporcionada para determinar el “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Liberlac Cía, de la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga para el año 2015”, y con ello contribuir a un mejor desarrollo administrativo - financiero para la toma de decisiones de la empresa, se plantean las siguientes conclusiones:

- ✚ La aplicación del contenido a través del fundamento teórico permitió determinar la importancia de la toma de decisiones con la aplicación de herramientas administrativas financieras actualizadas y de indicadores de producción para lograr un mejor control en el proceso de producción de la empresa.
- ✚ El modelo del costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la planeación, pues permitió analizar variables como el precio, el volumen de producción y los costos, dentro de los cuales la tendencia es intentar reducirlos lo máximo posible y al mismo tiempo hacer más eficiente su utilización.
- ✚ La política actual de fijación de precios de la empresa Liberlac Cía. Ltda., está estructurada de la siguiente forma: su precio está en relación al volumen de producción, inicialmente calcula el costo bruto de fabricación, a esto aumenta un porcentaje de otros costos que constituyen el costo unitario de fabricación, y para fijar el precio de venta, establecen un promedio del 35% de utilidad y aumenta otros rubros que son: administración (10%), imprevistos (5%).
- ✚ Durante el proceso investigativo se logró detectar que el nivel de endeudamiento es alto ya que la mayor parte de los movimientos financieros de la empresa consisten en deudas para poder ejecutar y llevar cabo las diferentes actividades relacionadas con la empresa.
- ✚ Al realizar variaciones con el 20% de incremento, en los costos variables de Liberlac se puede incrementar el margen de utilidad, lo que significa que la empresa puede adaptarse a este cambio con el fin de obtener mayores ganancias.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades administrativas financieras en la empresa Liberlac Cía. Ltda., me permito puntualizar las siguientes recomendaciones:

- ✚ Es importante que los administradores tomen decisiones con ayuda de las herramientas financieras que se dieron a conocer en el presente trabajo, lo cual ayudará a cumplir los objetivos previstos de mejor manera y con mayor exactitud.
- ✚ La aplicación del modelo costo-volumen utilidad se debe realizar tomando en cuenta las variaciones que se puedan dar en los costos, es importante establecer un margen de utilidad con el cual se pueda llegar al punto de equilibrio y con ello la empresa pueda llegar a cumplir sus objetivos.
- ✚ Es necesario aplicar un método adecuado para establecer los costos de producción y determinar el margen de utilidad de cada una de las líneas de productos ya que una de ellas puede generar mayores ganancias que otra y ello se puede determinar con la aplicación del método costo-volumen utilidad.
- ✚ Se debe implementar estrategias de productividad para incrementar utilidades, disminuyendo los costos variables; esto se lograría utilizando eficazmente los recursos o insumos y empleando materias primas de menor costo que las que actualmente utiliza la empresa Liberlac Cía. Ltda.
- ✚ Se recomienda realizar análisis de sensibilidad con los costos variables y fijos, así como también con el precio de venta, con la finalidad de establecer diferencias en los resultados de cada escenario, y de esta manera puedan escoger la mejor opción para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Arthur A. Thomson, Margaret A. Peteraf; Jhohn E. Gamble, A.J; Y Strickland. (2012), Administración Estratégica teórica y Casos. México: Mc Graw-Hill.
- Alvaro Patricio," Nociones fundamentales de la Investigación Científica "Segunda Edición Quito, 1983.
- Bravo Baldivieso Mercedes Y Ubidia Tapia Carmita, Contabilidad de Costos, Primera Edición, 2007.
- Cuero Tafur Joaquin - Osorio Agudelo Jair Alberio, Costeo Basado en actividades ABC, Edición, 2003.
- C.P.Reyes Perez Ernesto, Contabilidad de Costos.
- Crl.E.P. Mosto Dias Jorge, Contabilidad de Costos, 2004.
- Dearden John, Análisis de Costos y Presupuestos, Primera Edición, 1974.
- Emery, Fennetery, Stowe. (2000). Fundamentos de la Administración Financiera. México: Pearson Prentice Hall.
- Gordon, Rivera Welsch Hilton. (2005). Presupuestos Planificación y Control México: Pearson Prentice Hall.
- Gómez Bravo Oscar, Contabilidad de Costos, Quinta Edición, Mc GRAW-HILL 2005.
- García Colín Juan, Contabilidad de Costos, Tercera Edición, Mc GRAW-HILL 2000.
- Horngren, Charles T. Y Otros.: Contabilidad De Costos, Un enfoque gerencial, México, Prentice-Hall Inc., 8ª edición, Cáp.III, Pág.68, 1996.
- Harold Konntz & Heinz Wehrich: "Administration". Ed. McGraw-Hill 1998.
- Josep M. Rosanas Marti, Contabilidad de Costos para la toma de decisiones, Editorial Desclee de BROWSER, S.A. 1999
- James A. Cashin, Ralph S.Polimeni, Contabilidad de Costos, Primera Edición, 1991.
- K. Roscoe Davis & Patrick G. Mckeown. El Proceso de la Toma de Decisiones, Segunda Edición, 2004.
- Leopoldo Laborda Castillo-Elio Rafael De Zuanl. (2009). Fundamentos de Gestión Empresarial. Argentina: Valletta Ediciones S.R.L

- Louis Tawfi, Alian M. Chauvel. (1992). Administración de la producción. México: Mc GRAW-HILL.
- Mary Walton. "Como Administrar con el Método Deming". Editorial Norma. Colombia.1992
- Michael J. Spendolini: "Benchmarking". Ed. Norma 1994
- Munch Lourdes, Administración, Primera Edición, 2007.

- Molina Calvache Antonio, Contabilidad De Costos, Primera Edición, 1987.

- Naranjo L. Gato. Tutoría De La Investigación Científica, Primera Edición, 2004.

- Polimeni, Ralph S: Contabilidad De Costos, Conceptos Y Aplicaciones Para La Toma De Decisiones Gerenciales, Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., Tercera Edición, Cap.XII, Pág.530-532, 1994.

- Polimeni R. Contabilidad De Costos, 2002

- R.P. (2002). Contabilidad De Costos. Colombia: Mc GRAW-HILL.
- Rubén Rico. "Calidad Estratégica Total". Editorial Macchi.1992.Argentina
- Ramírez Padilla, D.N. (20089. Contabilidad Administrativa. México: Mc GRAW-HILL.

- R. Torres Salinas, A. (2002). Contabilidad De Costos. México: Mc GRAW-HILL.

- Sarmiento R. Ruben, Contabilidad de Costos Segunda Edición, 2004.

- Gordon, Rivera Welsch Hilton. (2005). Presupuestos Planificación y Control México: Pearson Prentice Hall.

- Zapata Sánchez Pedro. Contabilidad de Costos herramienta para la toma de decisiones, Primera Edición, 2007.

ANEXOS

Anexo 1. RUC de la Empresa Liberlac Cía. Ltda.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0591717324001

RAZON SOCIAL: LIBERLAC CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: LACTEOS AMAZONAS

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: CASA LUIS HUMBERTO

CONTADOR: QUIMBITA CADENA LEONCIO FIRMANDO

REC. INICIO ACTIVIDADES:	19/02/2009	REC. CONSTITUCION:	19/02/2009
REC. MODIFICACION:	14/04/2009	FECHA DE ACTUALIZACION:	30/11/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

PRODUCCION DE DERIVADOS DE LA LECHE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Calle: LATAJUNGA Parroquia: GUANTACAMA (SUZYTACAMA) Barrio: LA LIBERTAD Calle PRINCIPAL Numero: 5/9 Referencia ubicación: A DOS CUADRAS AL SUR DE LA PLAZOLETA Telefono Trabajo: 032900953 Celular: 0987902275

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	ABIERTOS: 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION: (REGIONAL CENTRO) COTOPAXI		CERRADOS:	0





FINA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ubicacion: COTACACHI Lugar de emision: LATAJUNGA CANTON BANCOR Fecha y hora: 26/11/2012 10:13

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0591717324001
RAZON SOCIAL: LIBERLAC CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO	SIF	ESTADO	ABRITTO	USITRO?	FEC. INICIO ACT.	1903/2006
					FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

NOMBRE COMERCIAL: LACTEOS AMAZONAS
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
PRODUCCION DE LECHE CRUDA DE GANADO VACUNO
PRODUCCION DE DERIVADOS DE LA LECHE

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTACACHI Cantón: LATACUNGA Parroquia: GUAYACAMA (GUAYACAMA) Barrio: LA LIBERTAD Calle: PRINCIPAL
Número S/N Referencial: A DOS CUADRAS AL SUR DE LA PLAZUELA Teléfono Trabajo: 05099880 Celular: 0987952775



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: 1MS0P1001 Lugar de emisión: LATACUNGA CANTÓN SANCHEZ Fecha y hora: 20/12/2016 16:21:33

Anexo 2. Estado de Situación Financiera año 2012 Liberlac Cía. Ltda.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL: LIBERLAC CÍA. LTDA. DIRECCIÓN: PRINCIPAL 381 Y PASAJE 381 NOBRE EXPOSICIÓN: 1980 RUC: 088177504001 AÑO: 2012 FORO: 38890001072.1 FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMMAAAA): 12/01/2013			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	44.750,78	PASIVO	2	67.803,18
ACTIVO CORRIENTE	101	14.750,78	PASIVO CORRIENTE	201	3.540,00
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.622,04	PASIVO FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	5.500,00	PASIVO POR CONTRATO DE ANHEPAMIENTO FINANCIERO	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	2.554,00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LEONLES	2010301	2.554,00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
PROVISIÓN POR DEFERIDO	1010204		DELEGACIONES CON PARTICIPACIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	5.500,00	LEONLES	2010401	
ACTIVOS OBLIGADOS QUE GENERAN INTERESES	1010206		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVOS OBLIGADOS QUE NO GENERAN INTERESES	101020601	5.500,00	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LEONLES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208		PROVISIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES ENTREGAS	20106	
PROVISIÓN CUENTAS INCORRIBLES Y DE TERCIOS	1010209		OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	501,00
RESERVAS	10103	7.628,74	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	145,00
RESERVAS DE SATISFACCIÓN	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	61,00
RESERVAS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL ISS	2010703	638,10
RESERVAS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303	7.628,74	FOR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	2010704	
RESERVAS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	150,00
RESERVAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA EMPRESA	1010305		DEBIDOS POR PAGAR	2010706	
RESERVAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRAO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
MERCADERÍA EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OTRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CUENTAS	20110	
OTRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DESCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PROVISIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIO A EMPLEADOS	20112	0,00
RESERVAS REPLICIOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REVALUACIÓN Y OTROS PERDIDAS EN EL PASADO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	64.257,18
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPO	1010401		PASIVO POR CONTRATO DE ANHEPAMIENTO FINANCIERO	20201	
PAGOS PAGADOS POR ANTICIPO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVISIONES	1010403		LEONLES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	0,00	DELEGACIONES CON PARTICIPACIONES FINANCIERAS	20203	64.257,18
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LEONLES	2020301	64.257,18
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R.)	1010502		DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		DELEGACIONES ENTREGAS	20204	
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DESCONTINUADAS	10106		ANTICIPOS DE CUENTAS	20205	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y NIC 33 PYMS)	1010601		PROVISIONES POR BENEFICIO A EMPLEADOS	20206	0,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		JUBILACIÓN PATRONAL	2020601	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	30.000,00	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020602	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO OBLIGADO	20209	0,00

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10001	30,000.00	IMPUESTOS DIFERIDOS	300001	
TERRENOS	1000101	15,000.00	IMPUESTOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	300002	
SERVICIOS	1000102		OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	300010	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1000103		PATRIMONIO NETO	3	-23,012.97
INSTALACIONES	1000104		CAPITAL	301	450.00
MUEBLES Y ENSERES	1000105	1,500.00	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	450.00
MAGNINERÍA Y EQUIPO	1000106	15,000.00	(H) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TRASCURSA	30102	
NAVES, AERONAVES, BARCOAS Y SIMILARES	1000107		IMPORTE DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	30103	1,550.54
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1000108		PREMIA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	30104	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO COMERCIAL MÓVIL	1000109		RESERVA	302	0.00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1000110		RESERVA LEGAL	30201	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1000111		RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30202	
(H) DETERMINO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1000112	-1,500.00	OTROS RESULTADOS FITISOPALES	30203	0.00
(H) DETERMINO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1000113		SUPERAVI DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30204	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1000114	0.00	SUPERAVI POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30205	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	100011401		SUPERAVI POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30206	
(H) IDENTIFICACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	100011402		OTROS SUPERAVI POR REVALUACIÓN	30207	
(H) DETERMINO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	100011403		RESULTADOS ACUMULADOS	303	-24,847.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10002	0.00	GANANCIAS ACUMULADAS	30301	245.41
TERRENOS	1000201		(H) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30302	-25,092.41
SERVICIOS	1000202		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA RECEPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS IFRS	30303	
(H) DETERMINO ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1000203		RESERVA DE CAPITAL	30401	
(H) DETERMINO ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1000204		RESERVA POR DEPRECIACIÓN	30402	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10003	0.00	RESERVA POR VALUACIÓN	30403	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1000301		SUPERAVI POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30404	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1000302		RESULTADOS DEL EJERCICIO	305	-573.98
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1000303		GANANCIAS NETAS DEL PERIODO	30501	
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1000304		(H) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30502	-573.98
(H) DETERMINO ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1000305				
(H) DETERMINO ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1000306				
ACTIVO INTANGIBLE	10004	0.00			
PLURIVALIAS	1000401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE CLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1000402				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN INTANGIBLE	1000403				
(H) IDENTIFICACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1000404				
(H) DETERMINO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1000405				
OTROS INTANGIBLES	1000406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10005				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10006	0.00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1000601				
(H) PROVISIÓN POR DETERMINO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1000602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1000603				
(H) PROVISIÓN CUENTAS INCORPORABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1000604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10007	0.00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1000701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1000702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1000703				
OTRAS INVERSIONES	1000704				
(H) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1000705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1000706				

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Anexo 3. Estado de Situación Financiera año 2013 Liberlac Cía. Ltda.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y VALORES		RAZÓN SOCIAL	LIBERLAC S.A. LTDA.		
		DIRECCIÓN	PRINCIPAL: S/N Y PASAJE S/N NOROESTE		
		EXPOSICIÓN	19800		
		RUC	058177324001		
		RÉG	2013		
		FORMULARIO	02/28/2013/01/1		
		FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (CONFORMAN)	31/03/2014		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	14.500,00	PASIVO	2	2.430,12
ACTIVO CORRIENTE	101	1.000,00	PASIVO CORRIENTE	201	2.430,12
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.000,00	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	0,00	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADO	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	0,00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALS	2010301	
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
H) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON PARTICIPACIONES FINANCIERAS	20104	0,00
DEPOSITOS Y CUENTAS POR DEBITAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	0,00	LOCALS	2010401	
ACTIVIDADES OPERARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020601		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES OPERARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020602		PROVISIONES	20105	0,00
DEPOSITOS Y CUENTAS POR DEBITAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LOCALS	2010501	
OTRAS CUENTAS POR DEBITAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR DEBITAR	1010208		PROVISIONES	20106	0,00
H) PROVISIÓN CUENTAS INDEBITABLES Y DETERIORO	1010209		DEL EXTERIOR	2010601	
INVENTARIOS	10103	0,00	PORTACIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES ENTIDADAS	20107	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	2.430,12
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	1.301,78
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		CON EL ISS	2010703	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA EMPRESA	1010305		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	1.084,33
MERCADERÍA EN TRÁMITE	1010307		DEBITOS POR PAGAR	2010706	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
OBRAS TERMINADAS	1010309		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DECONTINUADAS	20111	
OTROS INVENTARIOS	1010312		PORTACIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
H) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTROS PERDIDOS EN EL EJERCICIO	1010313		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	0,00	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPO	1010401		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
ARRIBA PAGADOS POR ANTICIPO	1010402		PASIVO NO CORRIENTE	202	0,00
ANTICIPOS A PROVISIONES	1010403		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	0,00	LOCALS	2020201	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		DEL EXTERIOR	2020202	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (L.R.)	1010502		OBLIGACIONES CON PARTICIPACIONES FINANCIERAS	20203	0,00
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		LOCALS	2020301	
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DECONTINUADAS	10106		DEL EXTERIOR	2020302	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (INC 11 Y SECC 23 PYMES)	10107		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		LOCALS	2020401	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	13.500,00	DEL EXTERIOR	2020402	
			OBLIGACIONES ENTIDADAS	20205	
			ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1001	13,500,00	INGRESOS DIFERIDOS	300401	
TERRENOS	100101		PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	300402	
EDIFICIOS	100102		OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	300710	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	100103		PATRIOTISMO NETO	301	12,000,00
INSTALACIONES	100104		CAPITAL	3011	400,00
MUEBLES Y ENFERMERAS	100105		CAPITAL SUBORDINADO ASIGNEADO	30121	400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	100106		H CAPITAL SUBORDINADO PAGADO, ACCIONES EN TRANSICIÓN	30122	
FINANZAS, ASESORÍAS, BANCAJAS Y SIMILARES	100107	15,000,00	APORTES DE SOCIEDAD ACCIONARIAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	3021	71,120,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	100108		RESERVA POR SUBSCRIPCIÓN DE ACCIONES	3022	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO COMERCIAL MÓVIL	100109		RESERVA	3023	0,00
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	100110		RESERVA LEGAL	3024	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	100111		RESERVA FACULTATIVA Y RESERVA PARA OTRAS RESERVAS INFINITAS	3025	0,00
PROVISIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	100112	-1,400,00	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30301	
PROVISIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	100113		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30302	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	100114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30303	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	10011401		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30304	
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	10011402		RESULTADOS ACUMULADOS	304	-64,257,18
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	10011403		GRANJAS ACUMULADAS	30401	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1002	0,00	H PERDIDAS ACUMULADAS	30402	-64,257,18
TERRENOS	100201		RESULTADOS ACUMULADOS PREVISIONALES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30403	
EDIFICIOS	100202		RESERVA DE CAPITAL	30404	
PROVISIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	100203		RESERVA POR DEPRECIACIÓN	30405	
PROVISIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	100204		RESERVA POR VALUACIÓN	30406	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	100205	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30407	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	10020501		RESULTADOS DEL PERIODO	307	4,750,73
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	10020502		GRANJA NETA DEL PERIODO	30701	4,750,73
PLANTAS EN CRECIMIENTO	10020503				
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	10020504				
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	100206				
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	10020601				
ACTIVO INTANGIBLE	1003	0,00			
PLURALIDAD	100301				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE CLAVE, CUOTAS PATRIOTICAS Y OTROS SIMILARES	100302				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	100303				
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	100304				
PROVISIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	100305				
OTROS INTANGIBLES	100306				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1004				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1005	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	100501				
PROVISIÓN POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	100502				
EQUIPAMIENTO Y CLIENTES POR COMRA	100503				
PROVISIÓN CLIENTES INCORPORADOS DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	100504				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	100507	0,00			
INVERSIONES SUBORDINADAS	100701				
INVERSIONES ASOCIADAS	100702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	100703				
OTRAS INVERSIONES	100704				
PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	100705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	100706				

OSBA LUIS HERRERO
080180174

REPRESENTANTE LEGAL

POBLES BECÓN JUAN ENRIQUE
08018024001

CONTADOR

Anexo 4. Notas explicativas

<p style="text-align: center;">NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS LIBERLAC CIA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA</p> <p>La compañía LIBERLAC CIA. LTDA. de responsabilidad limitada al capital y de limitado número de socios, y de duración indefinida, con domicilio legal en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Guaitacama, barrio La Libertad, calle Principal S/N, constituida jurídicamente mediante acuerdo Ministerial.</p> <p>La compañía tiene por objeto la Producción de derivados de la Leche, en el territorio ecuatoriano.</p> <p style="text-align: center;">RESUMEN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES</p> <p><u>Objetivo del Manual</u></p> <p>El objetivo del presente manual es prescribir el tratamiento contable de cada una de las cuentas de importancia relativa que integran los estados financieros; así como la estructura de estos, garantizando el cumplimiento con los requerimientos establecidos por la Normas Internacionales de Información Financiera.</p> <p><u>Alcance del Manual</u></p> <p>El presente manual define:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Las políticas contables relacionadas con la preparación y presentación de la estructura principal de los estados financieros; así como las divulgaciones adicionales requeridas para su adecuada presentación;b) Las políticas contables aplicables en los casos de:<ul style="list-style-type: none">i) Reconocimiento y medición de una partida contable; eii) Información a revelar sobre las partidas de importancia relativa.c) Las políticas contables relacionadas con divulgaciones adicionales sobre aspectos cualitativos de la información financiera.d) Los procedimientos contables a seguir para atender el cumplimiento de cada una de las políticas contables adoptadas son. <p><u>Fortización de la adopción del presente manual o cambios al mismo</u></p> <p>La adopción del presente manual y/o sus actualizaciones oportunas, requieren el acuerdo formal de aprobación por parte de la administración de la entidad (Junta Directiva, Consejo Directivo, Presidencia, u otra figura de dirección.), haciendo referencia a la fecha de vigencia.</p>
--

Anexo 6. Estado de resultados Liberlac Cía. Ltda.

Liberlac Cía. Ltda.
Estado de pérdidas y ganancias
 Del 01 de Enero de 2013 al 31 de Diciembre de 2013

Rubros				
Ingresos				
	Ingreso por Ventas Netas	679.860,00		
	Ventas (Bebida láctea)	345.600,00		
	Venta de yogurt	207.900,00		
	Venta de quesos	126.360,00	207.900,00	
	Otros Ingresos	0		
	Total ingresos		679.860	
(-)	Costos			
	Costo de Ventas			
	Materia prima y materiales	341.208,00		
	Mano de obra directa	177.541,20		
	Gastos de fabricación (CIF)	36.191,16		
	Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)		554.940	
	Margen Bruto de Ventas			124.920
(-)	GASTOS			
	Gastos de Administración			
	Remuneraciones y Beneficios	7.000,00		
	Servicios de Terceros	1.800,00		
	Gastos de Oficina	240,00		
	Gastos Legales	100,00		
	Gastos de representación	660,00		
	Gastos Varios	700,00		
	Total Gastos de Administración		10.500	
	Gastos de Ventas			
	Remuneraciones y Beneficios	3.960,00		
	Gastos de transporte	15.920,00		
	Publicidad	500,00		
	Suministros de utilería	57,63		
	Gastos de distribución	10.000,00		
	Gastos de Viaje	2.880,00		
	Total Gastos de Ventas		33.318	
(-)	Depreciaciones			
	Gastos de depreciación		1.500,00	
	Total Gastos			45.318
(=)	Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)			79.602
(-)	Gastos Financieros			1.200
(=)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)			78.402
(-)	Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa			11.760
(-)	15% Empleados en Utilidades de Empresa			11.760
(=)	Utilidad antes de Impuestos (UAI)			66.642
	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)			14.661
	Utilidad Después de Impuestos (UDI)			51.981
	50% Incremento de las Utilidades Retenidas			1.723

Anexo 7. Estado de pérdidas y ganancias por líneas de producto.

Liberlac Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias por líneas de producto

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

Rubros		Línea 1	Línea 2	Línea 3	Total
Ingresos		50,83%	30,58%	18,59%	100,00%
Ingreso por Ventas Netas	679.860				
Otros Ingresos	0				
TOTAL INGRESOS	679.860,00	345.573	207.901	126.386	679.860,00
(-) COSTOS					
Costo de Ventas					
Materia prima y materiales	341.208				
Mano de obra directa	177.541				
Gastos de fabricacion (CIF)	36.191,16				
Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)	554.940,36	282.076	169.701	103.163	554.940,36
81,63% Margen Bruto de Ventas	124.920	63.497	38.200	23.223	124.919,64
(-) GASTOS					
Gastos de Administración					
Remuneraciones y Beneficios	7.000,00				
Servicios de Terceros	1.800,00				
Gastos de Oficina	240,00				
Gastos Legales	100,00				
Gastos de Representación	660,00				
Gastos Varios	700,00				
Total Gastos de Administración	10.500	3.500	3.500	3.500	10.500,00
Gastos de Ventas					
Remuneraciones y Beneficios	3.960				
Servicios de Terceros	15.920				
Publicidad	500				
Suministros de utilería	57,63				
Gastos de Distribución	10.000				
Gastos de Viaje	2.880				
Total Gastos de Ventas	33.318	16.935	10.189	6.194	33.317,63
(-) Depreciaciones					
Gastos de depreciación	1.500	500	500	500	1.500,00
Total Gastos	45.318	20.935	14.189	10.194	45.317,63
(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)	79.602	42.561	24.012	13.029	79.602,01
(-) Gastos Financieros	1.200				
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	78.402				
(-) 15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	11.760				
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)	66.642				
22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	14.661				

Utilidad Después de Impuestos (UDI)	51.981			
-------------------------------------	--------	--	--	--

Anexo 8. Estado de pérdidas y ganancias Liberlac Cía. Ltda.

Liberlac Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013

RUBROS			
Ingresos			
Ingreso por Ventas Netas	679.860,00		
Ventas (Bebida láctea)	345.600,00		
Venta de yogurt	207.900,00		
Venta de quesos	126.360,00	207.900,00	
Otros Ingresos	0		
Total ingresos		679.860	
(-) Costos			
Costo de Ventas			
Materia prima y materiales	341.208,00		
Mano de obra directa	177.541,20		
Gastos de fabricación (CIF)	36.191,16		
Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)		554.940	
Margen Bruto de Ventas			124.920
(-) Gastos			
Gastos de Administración			

Remuneraciones y beneficios	7.000,00		
Servicios de terceros	1.800,00		
Gastos de oficina	240,00		
Gastos legales	100,00		
Gastos de representación	660,00		
Gastos varios	700,00		
Total Gastos de Administración		10.500	
Gastos de Ventas			
Remuneraciones y Beneficios	3.960,00		
Gastos de transporte	15.920,00		
Publicidad	500,00		
Suministros de utilería	57,63		
Gastos de distribución	10.000,00		
Gastos de Viaje	2.880,00		
Total Gastos de Ventas		33.318	
(-) Depreciaciones			
Gastos de depreciación		1.500,00	
Total Gastos			45.318
(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)			79.602
(-) Gastos Financieros			1.200
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)			78.402

(-) 15%	Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa		11.760
(=)	Utilidad antes de Impuestos (UAI)		66.642
22%	Impuesto a la Ganancias (Renta)		14.661
	Utilidad Después de Impuestos (UDI)		51.981

Anexo 9. Área administrativa Liberlac.

AREA ADMINISTRATIVA



VENTAS



Anexo 10. Área de producción de Liberlac.

RECURSO HUMANO



LABORATORIO



PRODUCCIÓN DE QUESOS



PLANTA PROCESADORA



CAMARA FRÍA



Anexo 8. Productos de Liberlac Cía Ltda.

LECHE

AMAZONAS	AMALAC	TAMBO
		

YOGURTH

Pomo de 4Lt.	Pomo de 2Lt	Pomo de 1Lt.	Pomo 500ML.
			
Pomo de 250ML.	Pomo de 180ML.	Pomo de 150ML.	Pomo de 100ML.

QUESO

Rectangular de 750Gr.

