



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 y Procesamiento de Café Sánchez” del Cantón Calvas, Provincia de Loja, 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Armijos Vargas, Yahayra Lilibeth

DIRECTORA: Zumba Nagua, Viviana Thalia, Ing. .

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA
2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Viviana Thalía Zumba Nagua.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la “Empresa de Producción y Procesamiento de Café Sánchez” del Cantón Calvas, Provincia de Loja, 2015. Realizado por Armijos Vargas Yahayra Lilibeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio del 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Armijos Vargas Yahayra Lilibeth declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la “Empresa de Producción y Procesamiento de Café Sánchez” del Cantón Calvas, Provincia de Loja, 2015, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Viviana Thalía Zumba Nagua directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora: Yahayra Lilibeth Armijos Vargas

Cédula: 1104426711

DEDICATORIA

El presente trabajo, lo dedico a Dios por permitirme llegar a cumplir mi meta luego a toda mi familia, en especial a mis padres Francisca y Euclides a mi esposo Pablo y mis hijos Matías y Alexis que siempre fueron fuente de inspiración para terminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia en el presente trabajo investigativo, mi sincera muestra de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja de manera especial a las autoridades y docentes de mi carrera por todo el apoyo brindado hasta el término de los estudios de igual forma a la Ing.: Viviana Zumba directora de tesis por contribuir de una forma generosa y dedicada con la revisión de mi trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.	7
1.1.2 Justo a tiempo.....	9
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	12
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.	13
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	15
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	18
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	19
1. 3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	21
1.3.1 Sistemas de costeo.....	21
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.	23
1.3.3 Punto de equilibrio.	25
1.3.4 Indicadores financieros de producción.	28
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.	31

CAPITULO II:

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CAFÉ SÁNCHEZ	32
2.1 Filosofía institucional.....	33
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	33
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	33
2.1.2.1 Misión.....	34
2.1.2.2 Visión.....	34
2.1.2.3 Valores.....	34
2.1.2.4 Objetivos.....	34
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	35
2.3 Análisis de competitividad.....	36
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	36
2.3.2. Matriz FODA.....	38
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	40
2.4.1 Estructura de costos.....	41
2.4.2 Ciclo de producción.....	45
2.4.3 Indicadores de producción.....	46

CAPITULO III:

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CAFÉ SÁNCHEZ.....	50
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	51
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	54
3.2.1 Modelo costo – volumen – utilidad.....	54
3.2.2 Aplicación del Modelo costo – volumen – utilidad.....	54
3.3 Fijación de precios.....	56
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	57
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66

ANEXOS.....	68
-------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Análisis de competitividad de la empresa.....	37
Tabla N° 2: Análisis de Costos Café Sánchez.....	41
Tabla N° 3: Estructura de Costos totales de Café Sánchez.....	42
Tabla N° 4: Estructura de Costos fijos de Café Sánchez.....	44
Tabla N° 5: Estructura de Costos variables de Café Sánchez.....	44
Tabla N° 6: Margen de contribución.....	51
Tabla N° 7: Análisis de la rentabilidad de los productos.....	53
Tabla N° 8: Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.	53
Tabla N° 9: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto	54
Tabla N°10: Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.....	55
Tabla N°11: Utilidad operacional.....	57
Tabla N°12: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.....	58
Tabla N°13: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta.....	59
Tabla N°14: Modelo CVU: cambio en el precio de venta.....	59
Tabla N°15: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable.....	60
Tabla N°16: Modelo CVU: cambio en el costo variable.....	61
Tabla N°17: Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo fijo.....	62
Tabla N°18: Modelo CVU: cambio en el costo fijo.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso Justo a Tiempo.....	11
Figura N° 2: Relación entre la Contabilidad Administrativa y la Planeación...	17
Figura N°3: Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones.....	20
Figura N° 4: Punto de equilibrio.....	27
Figura N° 5: Indicadores de Liquidez.....	29
Figura N° 6: Indicadores de Rentabilidad.....	30
Figura N° 7: Indicadores de Endeudamiento.....	30
Figura N° 8: Organigrama funcional.....	35
Figura N°9: Análisis FODA.....	39

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el nombre “Análisis de las herramientas administrativas -financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de comercialización “Café Sánchez”, cantón Calvas, provincia de Loja, 2015, tiene como objetivo principal analizar la herramientas administrativas- financieras que la empresa utiliza, así mismo realizar una propuesta que le permita tomar decisiones considerando la información confiable y en base a ello contribuir al desarrollo de la empresa.

Café Sánchez es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de café tanto a nivel local como en algunos cantones de la provincia de Loja. La empresa se ha caracterizado por comercializar un producto de alta calidad con granos seleccionados y a un precio competitivo.

El trabajo comprende aspectos teóricos sobre temas mejoramiento de la calidad a través del uso de herramientas administrativas como el justo a tiempo, cultura de la calidad, planeación y control.

Los resultados obtenidos, hacen referencia a la calidad y disponibilidad del producto, así mismo, tiene algunos proveedores importantes que la garantizan la disponibilidad del producto y entrega inmediata

Palabras clave: calidad, toma de decisiones, herramientas, procesos, eficiencia.

ABSTRACT

This research project named "Analysis -financieras administrative tools for decision making in the short term and application in marketing company" Café Sánchez "Bald Canton province of Loja, 2015, has as main objective to analyze the administrative-financial tools that the company uses, also make a proposal to help you make decisions considering the reliable information and on this basis to contribute to the development of the company.

Café Sánchez is a family company dedicated to the marketing of coffee both locally and in some cantons of the province of Loja. The company has been characterized by marketing a high quality product with selected grains and a competitive price.

The work includes theoretical aspects of quality improvement issues through the use of administrative tools such as just in time, quality culture, planning and control.

The results, refer to the quality and availability of product, likewise, it has some major suppliers that guarantee product availability and prompt delivery

Keywords: quality, decision making, herramientas, procesos, efficiency.

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado con el tema “Análisis de las herramientas administrativas -financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de comercialización “Café Sánchez”, cantón Calvas, provincia de Loja, 2015, se estableció con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Distinguir las corrientes administrativas actuales.
- Examinar las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones de las empresas.
- Realizar un diagnóstico administrativo y financiero
- Establecer una propuesta adecuada para una buena gestión administrativa.

Cabe señalar, que los objetivos planteados fueron cumplidos en su totalidad, con respecto al primer objetivo de distinguir las corrientes administrativas fue necesario revisar algunos autores relacionados al tema, en cambio para el objetivo de examinar las herramientas administrativas-financieras se tuvo que solicitar los datos de la empresa (café Sánchez) y analizar en base a cuadros y matrices para comparar la información con la competencia, y finalmente se estableció la propuesta tomando en cuenta los aportes teóricos y los datos de la empresa en mención.

La investigación mencionada constituye un importante instrumento administrativo- financiero para las empresas pequeñas y medianas, por cuanto se analizaron los datos y procesos que ésta realiza para la producción de bienes y servicios. Siendo así, se espera que los administradores consideren dicha propuesta para ponerla en práctica en sus empresas y con ello mejoren el servicio a sus clientes y a la sociedad.

En la investigación se utilizaron distintos métodos, como: el método descriptivo, el mismo que se utilizó para analizar y describir el marco teórico; el método sintético, el cual facilitó el análisis de información obtenida; el método estadístico que hizo posible la organización de los datos.

Como es normal en todo proceso de investigación en empresas se presentaron algunos problemas, entre ellos se puede citar el poco o difícil acceso a la información sobre todo a la financiera, además de la falta de un sistema contable que permita obtener información confiable y organizada.

La investigación fue organizada a través de capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

En el capítulo I, se hace referencia a los aspectos teóricos sobre la filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo.

El capítulo II, abarca un análisis situacional de la empresa, se determina la misión, visión, objetivos, organigrama y funciones de los empleados, también se realiza un análisis de la empresa con la competencia.

En el capítulo III, se contempla una propuesta administrativa a través del análisis de la rentabilidad de los productos, del análisis costo- volumen- utilidad, y finalmente se determina el precio y las utilidades.

Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la investigación.

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

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

La manera de administrar u organizar una empresa, va a depender en gran parte de la filosofía de sus directivos y del apoyo de empleados y colaboradores. Al iniciar el presente capítulo, se hará conocer el aporte de algunos autores sobre las filosofías contemporáneas, es decir, el estilo de encaminar sus organizaciones al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para (Hellriegel, Administración, Un Enfoque basado en Competencias), realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y entrar a una mercado cada día más globalizado exige “competencia para la globalización”, lo que implica reorganizar los procesos y actividades y encaminarlas a niveles de eficiencia y eficacia muy competitivos (pág. 25).

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de la administración exige dinamismo. No es fácil luchar por administrar y, al mismo tiempo enfrentar las nuevas realidades de la competencia en los negocios. La gente cambia, al igual que las condiciones, las tecnologías y las reglas. Dicho proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban nuevas prácticas.

Hoy en día, las empresas tienen tendencias similares para acoplarse a los nuevos requerimientos de los clientes, dichas tendencias se centran en los siguientes aspectos:

- Reducir costos
- Estimular la descentralización y acelerar la toma de decisiones
- Disminuir la burocracia y eliminar capas jerárquicas
- Mejorar las relaciones con los clientes

Para los autores antes señalados, estos aspectos son cruciales para que la empresa sea competitiva, por tanto, es necesario emprender en una filosofía administrativa contemporánea, moderna, globalizada, que permita en un mediano o largo plazo contar con una organización dinámica y eficiente.

Por otro lado, (Ramírez, 2008), manifiesta al respecto que: “en la actualidad se hace hincapié en el análisis del valor, que tiene como misión proporcionar los beneficios de un producto existente a un costo menor sin sacrificar su desempeño” (pág. 115). Así mismo,

señala que 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.

Lo anteriormente señalado, tiene algunos puntos en común como por ejemplo la necesidad de las empresas de ser más productivas, disminuir sus costos y satisfacer al cliente, evidentemente son factores que ayudaran a toda organización a mantenerse en el mercado, porque como se ha mencionado el entorno donde se desenvuelven es muy dinámico por lo que hay que ajustarse a esos cambios.

Entre las filosofías administrativas que se considerarán en la presente investigación se encuentran la teoría de las restricciones, justo a tiempo y la cultura de la calidad total, teorías que se estudiarán a continuación.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

Al iniciar el tema de las nuevas filosofías de la administración, es necesario recordar que estas teorías están enfocadas a obtener niveles de competitividad acordes a los nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, para ello, los directivos de las organizaciones deben conocer o aplicar dicha filosofía.

Se iniciará analizando la teoría de las restricciones, la misma que nació como una alternativa para mejorar la eficiencia en lo que respecta a la producción, así como para mejorar en forma general la organización de la empresa (Fox, 2014), 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” (pag.48).

La teoría de restricciones fue creada por el Dr. Elyahu Goldratt en 1979, desde entonces ha evolucionado hasta convertirse en la mejor forma de administrar cualquier tipo de empresa. Por diseño esta teoría está preparada para evolucionar y actualizarse en forma continua de acuerdo a los cambios de la realidad.

La “Teoría de restricciones” (Theory of Constraints “TOC”), representa una metodología científica, y más que eso representa una “Filosofía de Gestión”, que facilita a las personas a

enfocar las diversas situaciones de la empresa, adicionalmente formaliza un proceso de mejoramiento continuo en las empresas, de manera que sirva de guía hacia la obtención de las metas organizacionales, su desarrollo está basado en el método Socrático, el cual consiste en inducir al o los interesados a deducir por sí mismo las respuestas y/o soluciones que quiere, vía el cuestionamiento de realidades.

Por otro lado, Leidinger (2009), señala que en los últimos años se han desarrollado una serie de herramientas de gestión con la finalidad de lograr procesos de mejoramiento continuo. Se han desarrollado diferentes corrientes de pensamiento que contemplan conceptos tales como calidad total, mejoramiento continuo, sistema de justo a tiempo y una menos difundida llamada "teoría de restricciones" (pag.58).

Leidinger manifiesta que la teoría se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si nuestra organización tiene como meta el ganar dinero, debemos estar conscientes que los logros obtenidos, han estado determinados por la o las restricciones que actúan sobre la organización. Si no hubiese existido alguna restricción, los logros obtenidos pudieron haber sido infinitos.

Mientras tanto, (Ramírez, 2008), al referirse al tema manifiesta que esta nueva filosofía tiene como misión alcanzar las metas estratégicas de la empresa u organización, tomando como marco de referencia tanto los eslabones externos como los internos de la cadena de valor (pág. 128).

En esta manera de administrar, los esfuerzos van encaminados a fortalecer la toma de decisiones.

Luego de conocer los aportes de los autores antes señalados, es evidente que la teoría de las restricciones trata de encaminar o dar las pautas a los administradores o gerentes de las empresas para que dentro de sus actividades administrativas identifiquen a aquellos aspectos o procesos que no generan un valor para la empresa, más bien incrementan los costos, lo que puede generar una disminución de clientes y por ende pérdidas para la empresa.

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

1. Identificar las restricciones de la organización: es necesario determinar las restricciones internas y externas, con la finalidad de maximizar el efectivo a través de las ventas.
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones: Ello se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes. Ésta es la esencia de la teoría de las restricciones, aunque no es tan simple como parece, ya que se relaciona con las tareas de disminuir los gastos de operación y de minimizar los inventarios.
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2: Esto implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
4. Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes: Es decir, dirigir el esfuerzo a aquellas restricciones donde las ventas sean mayores,
5. Volver a empezar en el punto 1

Según Ramírez, (2008), los autores de esta filosofía y quiénes la han impulsado en sus empresas están de acuerdo en que ésta no se utiliza una sola vez, Quizás al utilizarla por primera vez se observe que los resultados son satisfactorios al incrementar las utilidades y entregar a tiempo los pedidos.

Como conclusión, luego de analizar el aporte realizado por los autores señalados, se pudo evidenciar que la teoría de las restricciones es un enfoque empresarial que hace que los directivos o administradores de las empresas, establezcan los procesos, productos o servicios que más generen valor o utilidad a la empresa, es decir, mejorar la productividad de los recursos empleados, mejorar continuamente y satisfacer a los clientes.

1.1.2 Justo a tiempo.

Continuando con el análisis de las Filosofías administrativas contemporáneas, es momento de estudiar la filosofía de “Justo a Tiempo”, la misma que establecen procesos dirigidos al mejoramiento continuo de la empresa, al mejoramiento de la productividad y por ende a la satisfacción del cliente.

Uno de los motivos de la alta productividad industrial de Japón es la reducción de costos, lo que se ha logrado mediante el método de inventario justo a tiempo. De acuerdo con este

sistema, en proveedor entrega componentes y partes a la línea de producción justo a tiempo para que se les ensamble, (Rodríguez, 2002, Pag. 56).

Los inventarios son las existencias de materias primas, bienes medio terminados y bienes terminados que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Así, los inventarios representan una inversión considerable y una posible fuente de desperdicio que se debe controlar con gran atención. Si los administradores tienen inventarios demasiado altos, estarán perdiendo dinero por el almacenaje y perderán dinero si los inventarios sufren daño o robo. Por otra parte, los gerentes que se quedan sin inventarios quizá tengan que detener la producción mientras reciben los suministros necesarios, desperdiciando tiempo y mano de obra.

Para reducir estos costos al mínimo y llevar inventarios en cantidad óptima, se han desarrollado numerosos modelos matemáticos computarizados de inventarios, para ayudar a los administradores de producción a decidir cuándo ordenar inventarios y en qué cantidad.

A continuación, se hacen conocer algunos aspectos que considera la filosofía del justo a tiempo:

- Reorganización total de las operaciones
- Reducir al mínimo las actividades
- Eliminar todo lo que no agregue valor
- Reducción de tiempo total de fabricación
- Las normas se enfocan en funciones individuales
- Normalmente se aplica en las áreas de fabricación

Para Vollmann, Berry, Whybark & Jacobs (2005), el JIT, es un concepto clave para los enfoques modernos del control de la manufactura, y es tanto una filosofía como un conjunto de técnicas. Además las técnicas van más allá de los sistemas tradicionales de planeación y control de la manufactura. El JIT reduce en gran medida la complejidad de la planeación detallada de materiales, la necesidad de rastreo en la línea de la producción, los inventarios de trabajo en proceso y las transacciones asociadas con los sistemas de manufactura y de compras.(pag.65).

Los objetivos del JIT requieren de cambios en los sistemas físicos y programas para efectuar los cambios. Un ejemplo obligado es la reducción en el tiempo de preparación de las máquinas y una tendencia hacia tamaños de lote cada vez menores.

Finalmente, con respecto al tema, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia expresa que con las técnicas JIT, los suministros y los componentes se "jalan" por el sistema hasta que llegan al punto donde se necesitan, cuando es preciso. El hecho de que las unidades correctas no lleguen justo cuando se requieren pone en evidencia la presencia de un "problema". Esta característica hace de JIT una magnífica herramienta para los directores de operaciones que desean agregar valor, porque les ayuda a eliminar el desperdicio y la variabilidad no deseada.

Un sistema JIT que evita los excesos de inventario y de tiempo, permite eliminar los costos asociados con el inventario innecesario y mejorar el rendimiento. Por lo tanto, los beneficios de este sistema especialmente útiles como apoyo para las estrategias de respuesta rápida y bajo costo.

Luego de haber investigado sobre esta filosofía, se establece que los objetivos que se han identificado están en función de reducir los costos a través de reducir operaciones innecesarias o eliminación del desperdicio, para ello, la participación de todos los empleados es fundamental, los directivos emplearan los recursos necesarios para implementar los cambios que demande la empresa y así contar con procesos de calidad.

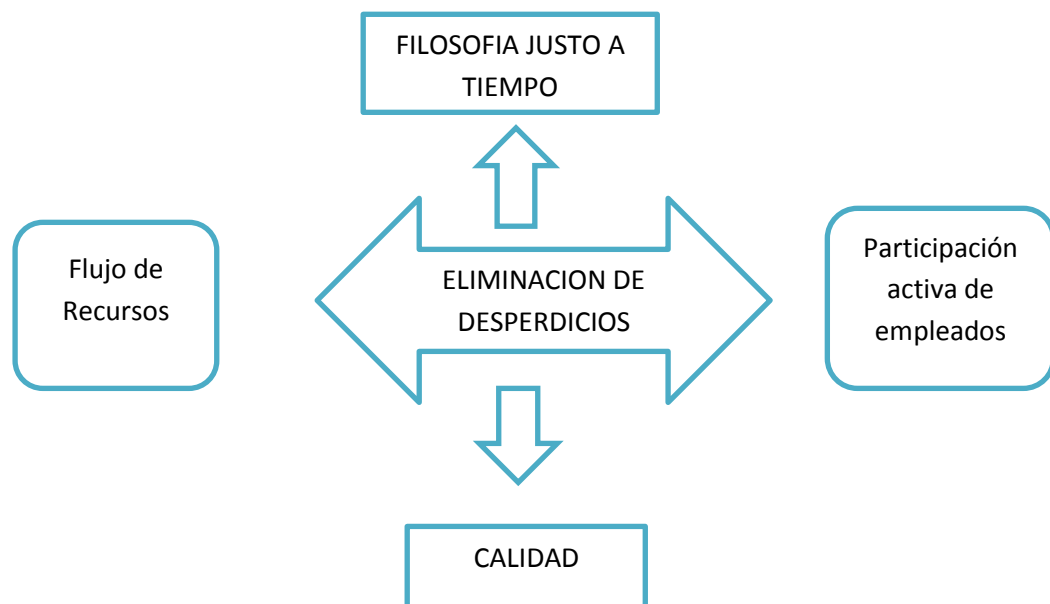


Figura N° 1. Proceso Justo a Tiempo

Fuente: Rico (2001).

Elaboración: Yahayra Armijos:

La filosofía del justo a tiempo, en base a la figura 1, sintetiza su accionar en la búsqueda permanente de la calidad, lo que requiere un flujo efectivo de recursos tanto humanos como financieros y un uso óptimo de los mismos, así mismo, dicha filosofía procura eliminar los desperdicios, los mismos que ocasionan niveles de ineficiencia y por ende una empresa poco competitiva.

1.1.3 Cultura de la calidad total.

La cultura de la calidad total ha sido un tema tratado por diferentes autores, tema que hoy en día es de vital aplicación para las empresas que quieren ser competitivas, para ello, los directivos con todo su personal deben emprender en estrategias para implementar una filosofía o cultura de la calidad.

Pocas cuestiones o retos se plantean a la empresa actual tan excitantes como la mejora continua, la calidad total y la certificación de los sistemas de calidad. Las empresas a nivel internacional y nacional se ven forzadas a adaptarse a nuevas exigencias que impone la globalización de los mercados, y es ahí cuando los empresarios se dan cuenta de que sus negocios son comparativamente más pequeños y frágiles de lo que eran antes, motivo por el cual necesitan adoptar nuevas estrategias competitivas para permanecer en los mercados.

“La calidad Total es un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos para poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio cuyo costo sea el más económico posible al tiempo que satisfaga al cliente” (Nieto, 2009, pág. 89)

Por otro lado, (Rico, 2001), manifiesta que: Por otro lado, Rico (2001), manifiesta que:

Desde el punto de vista de la organización, la calidad total involucra: un ambiente propicio, empleador, proceso y herramientas del sistema, planteamiento y control estratégico, proveedores, personal y clientes. El mismo autor indica que desde el punto de vista del cliente lo que más cuenta es la calidad del producto o servicio, precio justo, servicio en menor tiempo, seguridad y confiabilidad, mejora continua, calidad y servicio de postventa. Finalmente el autor señala que, el camino hacia la calidad consta de tres fases: el planeamiento de la calidad total, el control de la calidad total, y el mejoramiento de la calidad total. Aquí se hace énfasis en el hecho de que estos pasos para lograr la

implementación de la calidad total deben incluirse en los planes estratégicos de la organización. (pag.125).

En vista de la globalización y de que el conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones, “basadas en el conocimiento”, las empresas deben dar comienzo a la implementación del sistema de calidad fundamentándose en los ocho principios de la calidad, (Nieto, 2009).

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en los procesos
- Gestión basada en sistemas
- El mejoramiento continuo
- Toma de decisiones basadas en hechos
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

En base a lo establecido por los autores mencionados, se concluye que la calidad total debe ser planificada y controlada periódicamente, con la participación activa de empleados, clientes y proveedores que contribuyan a emprender o a forjar una cultura de calidad, característica que es fundamental para lograr los objetivos empresariales y permanecer en el mercado.

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

Antes de iniciar a analizar este tema, es necesario explicar brevemente algunos antecedentes de la información proveniente de la contabilidad administrativa, información que será utilizada para la toma de decisiones.

Según (Ramírez, 2008) el responsable de administrar una institución requiere de una serie de datos que no son los mismos que se presentan a los interesados externos relacionados con la organización como los accionistas, instituciones financieras, etc. (pág. 10), Esto exige a que exista una información especializada para ayudar a tomar decisiones de todo tipo, por lo tanto, la información administrativa es de uso interno de la administración, por ejemplo:

- Planea y controla las actividades diarias

- Conoce los costos de los diferentes productos y servicios
- Conoce las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son a través de la cadena de valor

En el desarrollo de las actividades que diariamente realiza la empresa, se genera una gran cantidad de información, la misma que al ser organizada y utilizada correctamente puede ser crucial para la toma de decisiones.

A continuación, se hace conocer el criterio de algunos autores respecto del proceso de toma de decisiones a partir de la información.

Uno de los principales procesos que tiene lugar en las organizaciones es el de toma de decisiones. Su estudio, luego de largo tiempo dedicado a la consideración del nivel individual, ha pasado a ocupar un lugar central en la investigación y teoría organizacional. (Rodríguez, 2006, pag.98)

Munch (2011), señala que es indiscutible que tomar decisiones es una función básica de los directivos, de la cual depende el adecuado funcionamiento de la organización. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La toma de decisiones es de gran importancia debido a que éstas tienen repercusiones internas tales como utilidades, el producto y el personal, y externas que afectan a proveedores, clientes y entorno, economía y sociedad. Ante todo lo mencionado, la información administrativa es el insumo fundamental para el proceso de toma de decisiones, esta información debe ser completa, fidedigna y oportuna como por ejemplo: estadísticas, informes, proyecciones, encuestas, entre otros. (pág. 123)

Las necesidades de información deben valorarse comparándolas con todos los antecedentes de la estructura conceptual de la administración con sus dimensiones cambiantes, es sabido que de una u otra forma y en todo tiempo, la información es la base de todas las partes del proceso total de la administración, es decir, es la base de la planeación, incluyendo la formación de estrategias adecuadas, la base de las actividades que constituyen parte de la implantación de toda planeación y, por último, la base de un control eficaz.

Por tanto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en una información administrativa que se fundamente en un proceso lógico y racional en el que se utilice una

serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente los costos, las repercusiones y los resultados.

Finalmente, se puede señalar que, la información que los administradores reciben influye notablemente en la toma de decisiones administrativas, la cual determina a su vez qué actividades serán ejecutadas dentro de la organización.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Al iniciar el estudio sobre el rol que cumple la contabilidad administrativa en la planeación, es necesario conocer algunos conceptos de la Contabilidad administrativa y luego en base a dichos conceptos profundizar sobre la importancia de dicha contabilidad en la planeación.

Para la revista electrónica Definiciones, se conoce como contabilidad administrativa al tipo de contabilidad que se centra en las necesidades informativas de los diversos niveles administrativos. Esta contabilidad busca generar informes internos para que la administración de la entidad pueda desarrollarse con eficiencia.

La Contabilidad Administrativa es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos principales de su organización. (Nieves, 2011, pág. 123).

(Zapata, 2005), expresa que la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación programática, destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones (pág. 18).

Considerando los conceptos antes señalados, se puede establecer que la contabilidad administrativa, sin lugar a dudas es un instrumento que facilita o apoya las funciones de planeación, tal como lo señala Zapata, quién además manifiesta que éste tipo de contabilidad:

- Es empleada por las personas que toman decisiones internas, como los altos ejecutivos, los jefes de departamento y del personal administrativo
- Se enfoca en el futuro de la organización
- Es opcional

En una época extremadamente competitiva, los riesgos de quedarse y desaparecer son cada vez mayores; esto lo han entendido perfectamente los empresarios y los emprendedores en potencia. Para reducir el riesgo, la mayoría de empresas han iniciado, otras ya lo han hecho, reformas internas sustantivas que conlleven principalmente al mejoramiento del servicio y atención al cliente, los resultados de dichos cambios, reducción de costos y mejoras en los procesos hacen que los clientes sean los beneficiados.

También es importante conocer alguna definición sobre la otra variable de este tema que es la planeación, Para Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), la planeación, supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos, los gerentes planean por tres razones:

1. Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social)
2. Identificar y asignar los recursos que necesita la empresa para alcanzar las metas y,
3. Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.(pag.151)

Luego de conocer los conceptos tanto de la planeación como de la contabilidad administrativa, se identifica una relación muy estrecha entre las dos variables, ya que, al conocer que la contabilidad administrativa proporciona información para la toma de decisiones, lógicamente esas decisiones tienen que ver el establecimiento de objetivos empresariales y los recursos para cumplirlos, así como también las estrategias para lograrlo.

Según (Ramírez, 2008), la actividad de la planeación se ha vuelto cada vez más importante, debido a la globalización en la que están inmersos países, empresas y poblaciones, a más de los adelantos tecnológicos y un mercado nacional e internacional cada vez más exigentes (pág. 15).

Para el autor en mención, la planeación se hace necesaria por los siguientes motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las empresas y se logre competir exitosamente
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes niveles que integran la empresa

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es cumplir los objetivos propuestos en un período determinado, 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, etc.

Según se acaba de describir, el proceso de planeación es una variante del proceso de toma de decisiones, la planeación requiere continuidad, una participación activa de los empleados y con un sentido de orientación y de flexibilidad, elementos importantes para la empresa. Cuando la planeación se hace bien, crea una plataforma sólida para las otras funciones administrativas: organizar (asignar y ordenar los recursos para lograr tareas esenciales), dirigir (orientar los esfuerzos de recursos humanos para asegurar niveles adecuados) y controlar (monitorear el logro de tareas y emprender acciones correctivas necesarias).

A continuación, se resume en un gráfico lo expuesto en este tema:

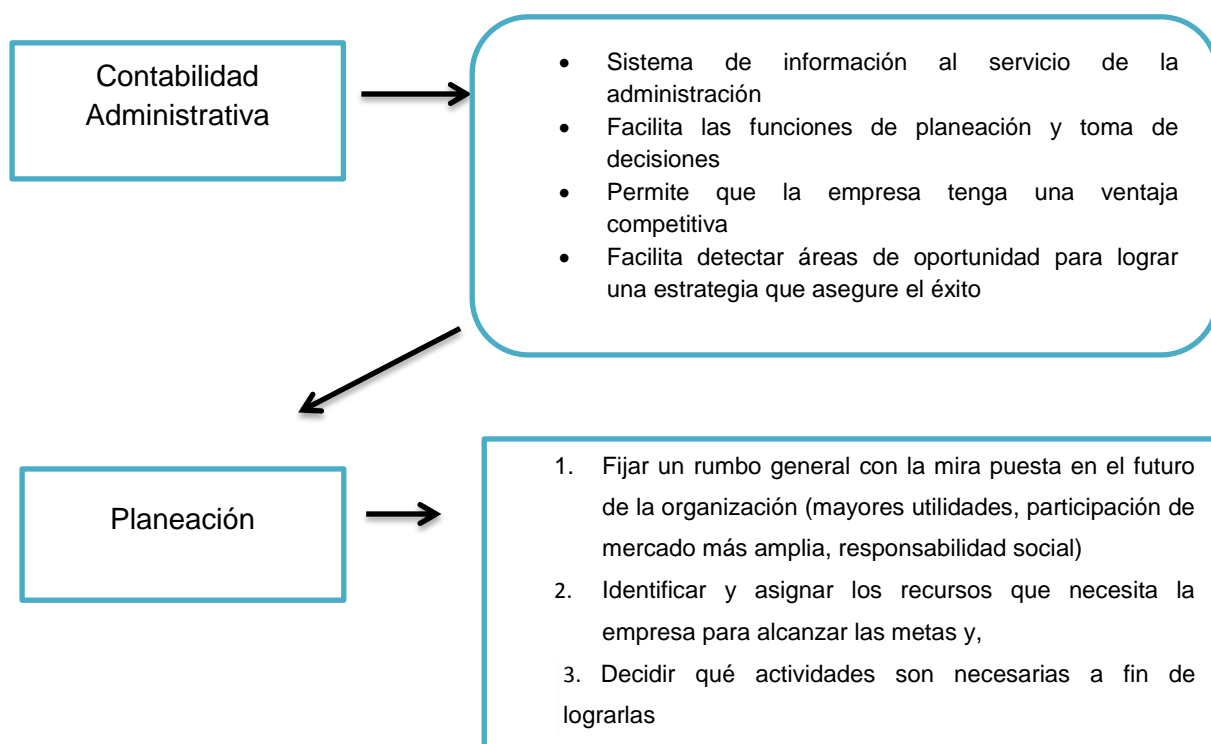


Figura N° 2. Relación entre la contabilidad administrativa y la planeación

Fuente: Ramírez (2008)

Elaboración: Yahayra Armijos:

Con todo lo señalado por los autores citados, no cabe duda que la contabilidad administrativa es de fundamental apoyo para la primera fase del proceso administrativo, es

decir, para la planeación, ayuda que se da a través de los datos, estadísticas, informes, presupuestos, inventarios, etc.; que facilitan la proyección de la organización hacia el futuro.

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

Ya se ha identificado cual es el rol de la contabilidad administrativa en la planeación, es el momento de analizar la influencia que tiene esta rama de la contabilidad en el control administrativo, para lo cual se citará el aporte de varios autores al respecto.

Los controles son necesarios para garantizar que los planes se implementen con base en su propósito y para evaluar los resultados que se obtienen con dichos planes. Si los planes no han producido los resultados deseados, los administradores y sus equipos tal vez tengan que modificar la misión y las metas, revisar las estrategias, desarrollar nuevos planes tácticos o cambiar los controles que utilizan. Los controles sirven para disminuir y corregir las desviaciones que se alejan de los planes y proporcionan información muy útil respecto al proceso continuo de planeación (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, pag.136).

Al respecto, (Ramírez, 2008), manifiesta que la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico y microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un fin óptimo de los insumos. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos previstos por la empresa. (pág. 17).

La información obtenida a través de 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 empresa 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 qué tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control, ya que permite evaluar los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente, que pueden ser: costos estándar, presupuestos, etc. El control se genera a partir de los reportes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas o desviaciones y así establecer medidas correctivas en forma oportuna.

Por otro lado, los autores Koontz, Weihrich & Cannice (2012), señalan que los procesos de control administrativo son los mismos que son utilizados para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa, todos estos controles tienen algo en común: la información proporcionada por la contabilidad administrativa. (pag.496).

El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye 3 pasos:

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño contra esos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

Al concluir analizando los aportes de los autores señalados, se establecen algunas concordancias respecto al aporte de la contabilidad administrativa al proceso de control, por ejemplo coinciden al afirmar que el control permite verificar que las actividades planificadas se están llevando a cabo y lo hacen por medio de la información proporcionada por los responsables de las áreas supervisadas a través de los registros, estadísticas, informes, entre otros (contabilidad administrativa). Por otro lado, también se expresa que es fundamental llevar el control para corregir posibles desviaciones y corregir oportunamente. En definitiva, la contabilidad administrativa por medio de la información que proporciona es necesaria para que el proceso de control sea oportuno, eficiente y sobre todo permita cumplir con los objetivos empresariales.

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

Numerosos hechos y circunstancias influyen en el proceso de la toma de decisiones y en las decisiones de una persona. Cuando se toman decisiones la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), las circunstancias en que se

toman las decisiones se clasifican en términos de certidumbre, riesgo e incertidumbre. En el siguiente gráfico aparecen estas condiciones como un continuo. Cuando los individuos identifican desarrollos y acontecimientos y el posible impacto de éstos con un elevado grado de seguridad, toman decisiones en condiciones de certidumbre. A medida que la información se escasa y se torna ambigua, la toma de decisiones se realiza en condiciones de riesgo. La condición de incertidumbre significa que los individuos cuentan con escasa o nula información sobre acontecimientos y fuerzas para basar una decisión, (pág. 221).

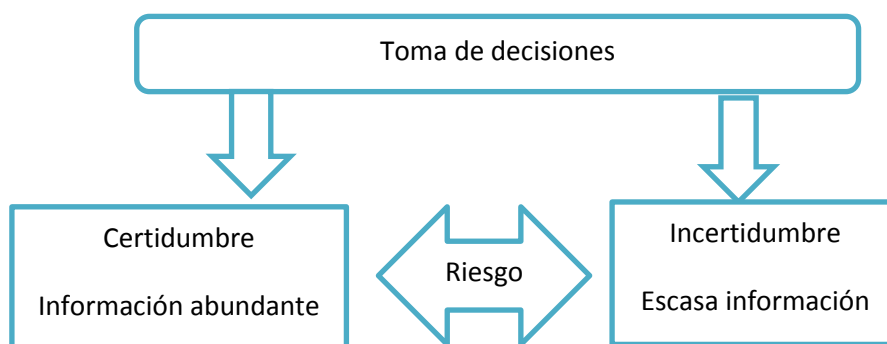


Figura N°3: Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones

Fuente: Hellriegel- Jackson & Slocum (2002). Administración.

Elaboración: Yahayra Armijos

Las necesidades de información proporcionada por la contabilidad administrativa, deben valorarse comparándolas con todos los antecedentes de la estructura conceptual de la administración con sus dimensiones cambiantes, es sabido que de una u otra forma y en todo tiempo, la información es la base de todas las partes del proceso total de administración, es decir, es la base de la planeación, incluyendo la formación de estrategias adecuadas, la base de las actividades que constituyen parte de la implantación de toda planeación y, por último, la base de un control eficaz, Pero además abarca dos aspectos:

- La organización de la información misma
- La necesidad de transferencia de la información a los procesos, a los individuos donde puede constituir la base de las actividades apropiadas

De esta forma, la contabilidad administrativa se convierte cada vez más en el medio con el que puede identificarse, coordinarse e integrarse los diversos aspectos detallados de la función cambiante y creciente de la administración, proceso que en el cual la toma de

decisiones es fundamental para que la organización planifique sus actividades y pueda cumplir con sus objetivos.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Al desarrollar el marco teórico desde el punto de vista administrativo para la toma de decisiones, también es importante considerar que para este proceso, se requiere de información financiera que según los accionistas o inversionistas inclusive es más relevante que la información administrativa, según ello, se considerarán algunas herramientas de carácter financiero que serán muy útiles para un proceso tan complejo y necesario como lo es la toma de decisiones.

Es indudable que todas las empresas desean obtener beneficio y que la mayoría de las decisiones de los directivos tienen su motivación principal y fundamental en la búsqueda de un rendimiento económico cada vez mayor.

Sin embargo, en la práctica, como referencia genérica para la toma de decisiones, este concepto no es lo suficientemente concreto, por dos factores fundamentales:

- La temporalidad
- El riesgo

Así en efecto, muchas decisiones empresariales suponen la renuncia a la obtención de beneficios inmediatos en aras de los beneficios futuros: un buen ejemplo de ello es la decisión de invertir en investigación y desarrollo con la esperanza de descubrir tecnologías patentables que puedan explotarse en el futuro en forma de productos nuevos, mejores o más baratos y de procesos de producción más eficientes, (Díez, 2001).

A continuación, se harán conocer algunos instrumentos o herramientas financieras que proporcionarán información relevante para que los directivos o administradores puedan basar sus decisiones con mayor criterio y efectividad.

1.3.1 Sistemas de costeo.

En el desarrollo del presente trabajo, se ha venido hablando de los cambios permanentes en los mercados, de la cada vez mayor exigencia de los consumidores y de la necesidad imperante de ser competitivo.

Para (Ramírez, 2008) cuando había poca o nula competencia era suficiente tener un sistema de costeo más o menos exacto para un producto o un grupo de productos.

Actualmente se ha demostrado que los competidores extranjeros están delante de los productores nacionales, ya que, tienen sistemas de costos más exactos y confiables para tomar decisiones y diseñar estrategias (pág. 206).

Ante tal situación, es indispensable contar con un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de las empresas, de tal manera que proporcione a los administradores información oportuna y confiable en la cual puedan apoyar sus decisiones y estrategias. Este modelo se conoce con el nombre de administración de costos.

Como ya se ha señalado, los sistemas de costos tienen algunos beneficios, a continuación se identifican algunas ventajas adicionales de este proceso.

- Pone en evidencia los costos que no agregan valor
- Identifica los procesos caros o poco eficientes
- Hace evidente la necesidad de contar con un programa de calidad, de entrega a tiempo, de flexibilidad, etc.
- Permite auditar inversiones de calidad
- Identifica los síntomas, problemas y soluciones para desplazarse hacia otros ambientes
- Mejora la actuación en la toma de decisiones
- Permite utilizar un sistema de costos a un nivel estratégico

Existen varios mecanismos a través de los cuales se analizan los costos y se establecen los planes de acción para la mejora. Uno de los más utilizados es el de formación de comités o grupos de mejora, en los que participa el personal clave directamente involucrados en el proceso que debe mejorarse. Es necesario tomar en cuenta que no se puede seguir orientando hacia la simple acumulación de costos, se tiene que pasar a una

administración de costos que propicie la mejora continua y oriente a la empresa para una permanencia en el mercado a largo plazo.

Por otro lado, (Hargadon, 1985), expresan que una organización con el fin de planear y controlar los costos de producción y así facilitar la toma de decisiones requiere de una serie de normas y procedimientos contables que son los que constituyen los sistemas de costos.

Básicamente existen dos sistemas de costos caracterizados por la unidad de costeo y por la modalidad de la producción, a continuación se identifican algunas características de éstos:

- a) **Sistemas de costos por órdenes de producción:** La unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales, los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y la división de costos unitarios es cuestión de una simple división de costos totales para cada orden.
Ejemplo de este tipo de órdenes de producción se puede encontrar en las industrias del mueble, artículos para niños, imprentas, etc.

- b) **Sistemas de costos por procesos:** En este sistema la unidad de costeo es un proceso de producción, los mismos que se acumulan por cada proceso durante un tiempo dado. El total de costos de cada proceso dividido por el total de unidades obtenidas en el período respectivo, da el costo unitario en cada proceso.
Ejemplos de este tipo de producción se pueden encontrar en las cervecerías, fábricas de cigarrillos, industrias textiles, etc. (pág. 50).

En definitiva, los sistemas de costos son instrumentos contables que permiten a la empresa disponer en forma integral los costos que se generan tanto de las órdenes de producción como de los procesos, así como también, de las diversas actividades que diariamente realiza la organización, toda esta información que es obtenida por medio del sistema de costos debe ser aprovechada al máximo para la toma de decisiones.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.

Al continuar con el análisis de las herramientas financieras para la toma de decisiones, herramientas que son parte de la contabilidad administrativa, y como tal, proporcionan

información relevante en cuanto a cómo debe llevarse a cabo el proceso administrativo (planeación y control), es necesario conocer el apoyo del modelo costo – volumen-utilidad en el proceso de toma de decisiones.

Dicho modelo es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos.

Para (Ramírez, 2008). En el proceso de planeación operativa a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejan dichas variables. Lo importante es la capacidad de analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de las empresas (pág. 158).

El modelo de la relación costo- volumen- utilidad se elabora para que sirva de apoyo fundamental al proceso de planificación; es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la empresa. Así como este modelo exige conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones gerenciales ocurre lo mismo.

Por eso, el análisis de la relación costo- volumen- utilidad depende de una cuidadosa identificación de los costos de acuerdo a su variabilidad. Pues, muchas veces los costos no se ajustan a las categorías teóricas de costos variables o fijos, y de hecho, los costos variables no son siempre perfectamente variables ni los costos fijos son siempre fijos.

Este modelo no sólo se aplica a las proyecciones de utilidades, sino también en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre fabricar o comprar, decisiones de inversión, decisiones sobre mezcla de productos, etcétera.

Aunque los datos de costo- volumen- utilidad son la base para la planificación, el control y la toma de decisiones, estos datos no deben considerarse como instrumentos de precisión, por cuanto en muchos casos se basan en supuestos que pocas veces pueden lograrse en la práctica, (Molina, 1993).

A continuación se describen, las tres variables:

- **Costo:**
De las tres variables que conforman el modelo costo- volumen- utilidad, el costo es quizá el único que puede ser controlado directamente por la empresa.
Ya que la empresa elige que proveedor le proporciona la materia prima a menor costo.
- **Volumen:**
Esta variable depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado entre otras. Por tanto la empresa debe realizar constantemente estudios de mercado y la industria, para conocer la capacidad de demanda que su producto o servicio pueda tener, para establecer estrategias a futuro.
- **Precio:**
No es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir, requiere igualar o incluso reducir el precio del producto en comparación de los competidores.

La empresa debe ser concebida como la célula básica de la economía de un país y como un instrumento generador y distribuidor de riqueza. Debe entenderse también como una organización que coordina esfuerzos encaminados a proporcionar un servicio a la sociedad.

Al finalizar el análisis del tema, es evidente la estrecha relación que existe entre las tres variables, las cuales como se ha mencionado el precio y volumen son variables no controladas por la empresa a diferencia del costo, buscando siempre la combinación más idónea para maximizar las utilidades para la organización.

1.3.3 Punto de equilibrio.

En el desarrollo del presente trabajo se ha manifestado que todas las organizaciones surgen con un propósito determinado:

- Incrementar el patrimonio de los accionistas
- Prestar un servicio a la comunidad

En ambos casos, es necesario considerar tres factores fundamentales que ya se han mencionado anteriormente: el precio de venta que tendrá un producto o servicio; el costo variable que tiene dicho producto o servicio y el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir, y el volumen de unidades a vender. Utilizando esta información, se podrá dar

respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdidas? Y ¿cuántas ventas se deben tener para que el negocio sea rentable?

Como norma organizacional o de toda empresa, los directivos deben tratar de cubrir los costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que se han invertido. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama “punto de equilibrio”; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtienen mayores utilidades.

(Ramírez, 2008), señala al punto de equilibrio como: “el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, en él no hay utilidad ni pérdida” (pág. 156).

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos, de otra manera es difícil determinar la ubicación de ese punto.

- **Formas de representar el punto de equilibrio**

Algebraica: El punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. Se puede expresar algebraicamente de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}IT &= CT \\ P(X) &= V(X) + CF \\ P(X) - V(X) &= CF \\ X(P - V) &= CF \\ x &= \frac{CF}{P - V}\end{aligned}$$

Dónde:

IT=Ingresos totales

CT=Costos totales

P=precio por unidad

X=número de unidades a vender

V=costo variable por unidad

CF=Costo fijo total en un tramo definido

Gráfica:

La forma de representar la relación costo volumen utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de cualquiera de estos elementos.

El punto de equilibrio muestra como los cambios producidos en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, es decir, generan utilidades o pérdidas (vea el grafico N°4 punto de equilibrio)

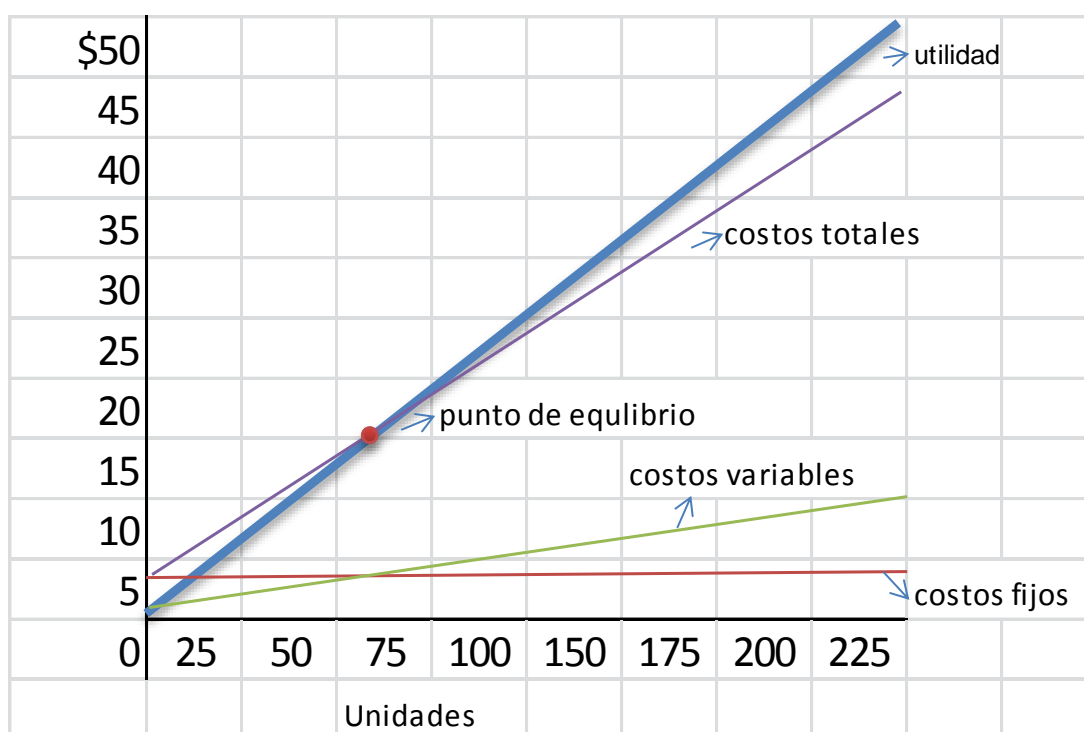


Figura N° 4: Punto de equilibrio

Fuente: Ramírez (2008)

Elaboración: Yahayra Armijos:

Finalmente, las empresas a través de sus administradores deben tener los datos proporcionados al determinar el punto de equilibrio, como una información necesaria para fijar los objetivos de ventas y los niveles de costos más adecuados, de tal manera, que la organización maneje adecuadamente sus recursos tanto financieros como operativos.

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo y se aplica el plan operativo.

Los indicadores permiten evaluar o medir el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales, al respecto (Martínez, 2009), señala que la "medición de los procesos debe ser una cultura que adopten todas las empresas que quieran ser competitivas, evaluar permite planificar con mayor acierto y seguridad, asignar recursos de acuerdo a los niveles de producción exigidos y a las circunstancias del momento" (pág. 175).

Para (García, 1999), es importante tener en cuenta que al hablar de producción no necesariamente se habla de empresas manufactureras. Este término debe considerarse en toda su extensión, es decir, como producción de bienes o servicios. Esto sugiere que en una empresa se servicios se pueden identificar los costos asociados con ellos a partir del análisis y desagregación de las diferentes actividades que deben realizarse para su prestación, las que luego son asociadas con los costos que implica llevarlas a cabo (pag.258).

Para el autor antes señalado, generalmente se utilizan los términos "análisis financiero" para referirse al uso de los índices o indicadores y éste es un error conceptual que se debe evitar ya que los índices son solamente uno de los elementos que ayudan a realizar un diagnóstico financiero de la empresa, de un área determinada, etc., existen otras herramientas que complementan el análisis como por ejemplo: estado de flujo de efectivo, sistema de costos, proyecciones financieras, entre otros.

Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos que no necesariamente determina lo que sucederá en el futuro. Un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (presupuestos, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas competitivas, tecnología

utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.

Los usuarios de la información financiera hacen el papel de especialistas interesados en la salud financiera de la empresa, para lo cual chequean los signos vitales de la empresa, a continuación se identifican algunos indicadores

- **Liquidez:** implica mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad. Para una empresa tener liquidez significa cumplir con los compromisos esto indica que para que una empresa presente liquidez es necesario que sea solvente con anticipación.

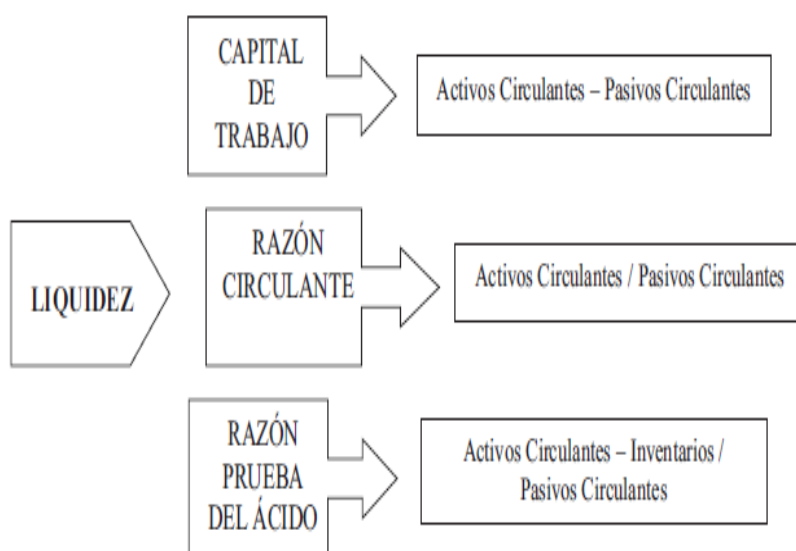


Figura N° 5: Indicadores de liquidez

Fuente: Revista venezolana de gerencia (2009). Análisis financiero.

- **Rentabilidad:** Está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporte un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un periodo de tiempo determinado.

A través del análisis financiero se pueden determinar los niveles de rentabilidad de un negocio; pues, permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos.

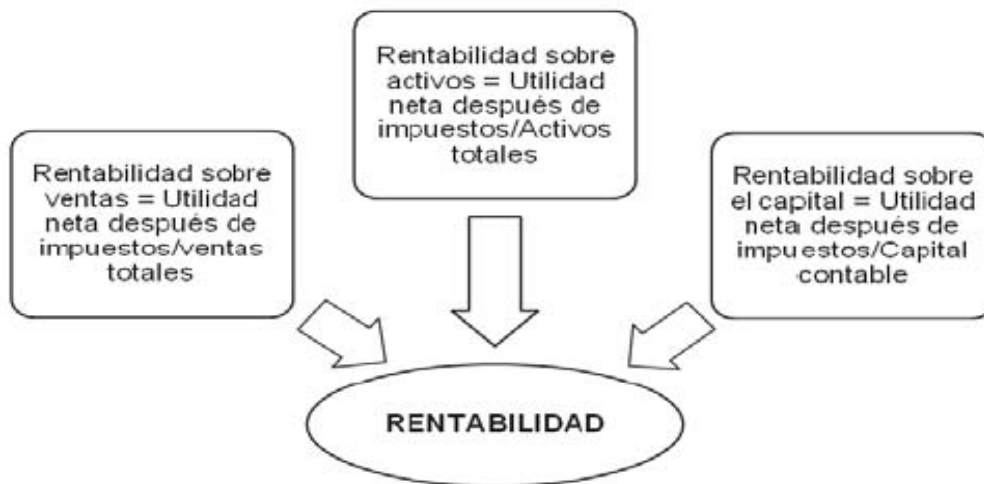


Figura N° 6: Indicadores de rentabilidad
 Fuente: Revista venezolana de gerencia (2009). Análisis financiero.

- Endeudamiento: Indica el monto de dinero que terceros aportan a la empresa para generar beneficios en una actividad productiva. Este nivel de deuda puede ser determinado mediante el análisis financiero, la deuda se puede a corto o largo plazo, entre los indicadores de endeudamiento más destacados se incluyen:



Figura N° 7: Indicadores de endeudamiento
 Fuente: (Revista venezolana de gerencia, 2009). Análisis financiero.

Por lo tanto, si se quiere determinar el estado de la salud financiera de una empresa se debe chequear cómo está en cuanto liquidez, cómo está en cuanto a rentabilidad y cómo está en cuanto a endeudamiento, entendiendo igualmente que ellos no son aspectos aislados sino que tienen estrecha relación entre sí.

Sin embargo, a más del análisis que se pueda realizar a través de éstos indicadores, los administradores financieros deben recurrir a otra información que le pueda ser útil al proceso de la toma de decisiones, es fundamental que el área de producción disponga de información objetiva y oportuna para decidir qué, cuándo y cómo producir.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Al desarrollar el presente capítulo relacionado al proceso de toma de decisiones a corto plazo, se han identificado algunos aspectos para que dicho proceso se lo pueda realizar con la mayor efectividad posible, como también se han establecido factores que pueden incidir negativamente.

Un error frecuente de la toma de decisiones es la capacidad de la racionalidad que desea utilizar el individuo que toma las decisiones, puesto que cada una de ellas posee diversos factores. La visión tradicional de la toma de decisiones estratégicas ha centrado el debate en relación con la racionalidad completa en contraste con la racionalidad limitada, del proceso de toma de decisiones (Eisenhardt y Zbaracki, 1992). Puesto que cada racionalidad desarrolla diferentes factores y diferentes soluciones, la diferencia estaría en las capacidades del individuo para utilizar cualquiera de las dos.

Por otro lado, (Stoner, 1996), menciona que otro factor complejo en la toma de decisiones, está relacionada con la calidad de la información, la misma que debe ser muy confiable. La información que se tiene sobre los hechos a decidir es sumamente importante y en este sentido se pueden tomar decisiones bajo certeza, bajo completa ignorancia o con cierto riesgo. La toma de decisiones con toda certeza o con completa ignorancia no son problema, el caso más interesante es la toma de decisión con riesgo en el que se supone que el sujeto tiene alguna información y puede evaluar las probabilidades de los distintos estados de la naturaleza

Como conclusión, al momento de tomar decisiones van a existir algunos factores que afectarán el proceso, para ello, quienes tienen esta compleja labor deberán minimizar el impacto de los problemas que se puedan presentar y así decidir de acuerdo a las necesidades de la empresa, a sus objetivos y sobre todo considerando las necesidades y expectativas de los clientes.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACION “CAFÉ SÁNCHEZ

2.1 Filosofía institucional

La filosofía empresarial es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Según esta definición, la filosofía de la Empresa de Procesamiento de “Café Sánchez” es: “Trabajar siempre con esfuerzo y dedicación para ofrecer el mejor café de la región sur de la provincia de Loja, a través de una relación respetuosa con los proveedores”.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

En la provincia de Loja, en el cantón Calvas, parroquia Chile, en las calles Velasco Ibarra y Bolivia (frente a la Escuela Chile) se encuentra la empresa de procesamiento y comercialización “Café Sánchez”, cuyo propietario es el Ing. Luis Sánchez, quién luego de obtener un título profesional relacionado a la actividad agropecuaria y junto a sus hermanos sienten la necesidad de iniciar una actividad empresarial, y es así que la empresa empieza sus actividades el 5 de julio de año 1999.

Café Sánchez es una empresa, que se dedica exclusivamente a la comercialización de café tostado en la provincia de Loja y algunos cantones aledaños, para lo cual, dispone de dos locales de venta directos, es decir, administrados por la familia.

Para la comercialización del producto se lo hace en fundas de 1 libra, media libra, y cuatro onzas.

A continuación, se hacen conocer algunos aspectos de la empresa relacionados con su filosofía de trabajo.

Para el desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos, es necesario conocer sus definiciones para lo cual, se recurre a los aportes de Idalberto Chiavenato sobre estos temas

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

2.1.2.1. Misión.

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la empresa dentro de la sociedad y significa su razón de ser.

La misión de café Sánchez es:

“Ofrecer un café de calidad, utilizando insumos orgánicos para su elaboración y con una atención al público con respeto y amabilidad”

2.1.2.2. Visión.

Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su empresa.

La visión de la empresa es:

“Hasta el año 2016, ser la primera productora y comercializadora de café del cantón Calvas”

2.1.2.3. Valores.

Normas y principios que regulan el quehacer de los empleados de una empresa, define el comportamiento organizacional.

Los valores de Café Sánchez son:

- Respeto al cliente
- Solidaridad
- Peso justo
- Trabajo en equipo
- Confianza

2.1.2.4. Objetivos.

Los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

Los objetivos de la empresa establecidos para el año 2014 son:

- Incrementar las ventas de café en un 10% durante el año 2014
- Establecer nuevos puntos de distribución del café en la provincia de Loja
- Incentivar a las familias de la zona a la producción de café orgánico

2.2 Estructura administrativa y funcional

Café Sánchez es una microempresa que se encuentra conformada o estructurada por 4 personas más el gerente propietario, quienes dependiendo de las actividades o nivel de ventas pueden desempeñar las diferentes funciones que realiza la empresa como son.

En cuanto a las funciones, las mismas están detalladas en el siguiente gráfico.

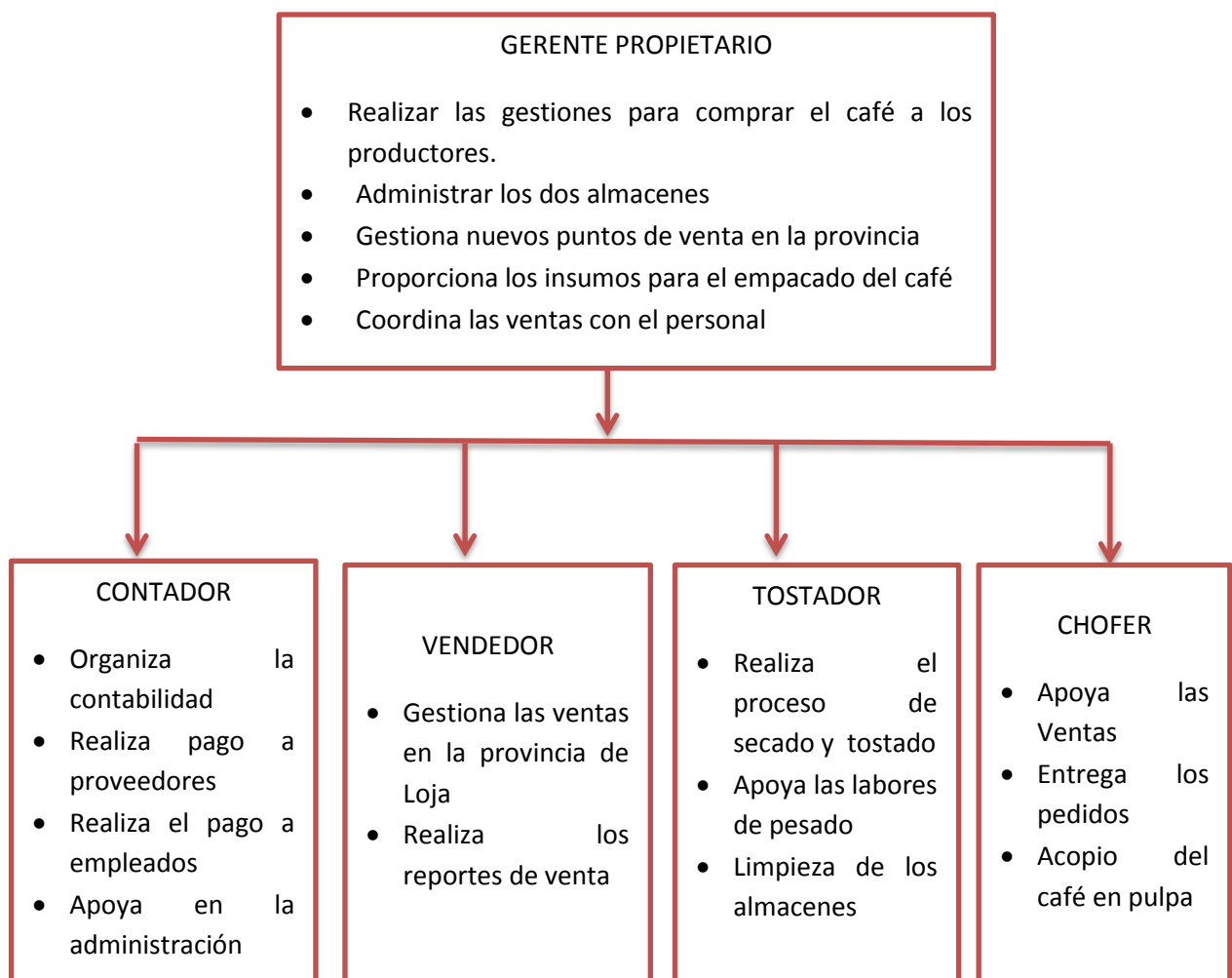


Figura N° 8. Organigrama funcional

Fuente: Rico (2001).

Elaboración: Yahayra Armijos

2.3 Análisis de competitividad

Cariamanga es una zona que se ha caracterizado tanto a nivel regional como nacional por ser una región productora y comercializadora de un buen café, hasta el punto que se ha logrado premios en varios concursos nacionales como la Tasa de Oro. Así mismo, en los cantones aledaños como Quilanga y Espíndola existen empresas muy fuertes en producción y comercialización de café.

En lo que respecta específicamente a la ciudad de Cariamanga, existen en el mercado tres empresas adicionales que comercializan el café en condiciones similares a los de empresa del Sr. Sánchez, por lo cual serán consideradas la competencia, estas empresas son:

- Café Hernández
- Café Mazita
- Café Torres.

Para determinar, con el análisis de la cadena de valor y el benchmarking, la competitividad de precios de una empresa es necesario pero no suficiente, debe efectuarse una evaluación más cabal de la fortaleza competitiva de las otras empresas, Para ello, es necesario realizar un cuadro comparativo de algunas variables importantes, como: calidad, precio, satisfacción del cliente, puntos de venta y disponibilidad del producto.

Para realizar el siguiente análisis se procedió a enlistar los factores que se consideran relevantes para la comercialización del café, luego se establece una escala (1 a 10), donde 10 es más fuerte, luego se suman las ponderaciones y se toma nota de las fortalezas y debilidades de cada empresa.

En base a lo descrito, se procede a realizar el análisis en el siguiente cuadro:

2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

Tabla N° 1: Análisis de competitividad de la empresa

Fortaleza	Ponderación	Café Sánchez	Café Hernández	Café Mazita	Café Torres
Calidad	10	10 Fortaleza	9	8	7
Precio	10	9	8	8	8
Servicio al cliente	10	8 Desventaja	10	8	7
Puntos de venta	10	9	8	8	8
Disponibilidad del producto	10	10 Fortaleza	9	8	7
Total	50	46	44	40	37

Fuente: Encuestas a población de Cariamanga
Elaboración: Yahayra Armijos

Una vez que se recopiló la información de los consumidores, y realizada la ponderación correspondiente, la información señala lo siguiente:

1. **Calidad:** Un factor clave para ser competitivo, es la calidad de lo que se ofrece, en este caso el café, en el cuadro 3 se observa que este aspecto más la disponibilidad del producto constituyen la ventaja competitiva de Café Sánchez, las otras empresas se encuentran por debajo en este factor. Esta información es beneficiosa, pero a la vez, es necesario mejorarla porque ya se ha indicado, que la calidad debe ser una cultura, es decir, mejorar permanentemente.
2. **Precio:** En cuanto al precio, igualmente existe una ventaja de la empresa investigada, es importante hacer conocer que esto se debe a la gran cantidad de proveedores que tiene la empresa, a más de disponer de equipos (tostadoras) modernos, ello le permite establecer un buen precio.
3. **Servicio al cliente:** Una variable clave del análisis es la satisfacción al cliente, lamentablemente en este aspecto la empresa tiene una desventaja sobre la competencia, lo que debe ser considerado por los propietarios para mejorar y así incrementar las ventas. Según lo manifestado por los consumidores el personal que atiende no lo hace considerando las buenas relaciones humanas.
4. **Puntos de venta:** La empresa cuenta con dos puntos de venta directos, a diferencia de las otras empresas que solo ofertan su producto en un solo lugar, esa diferencia hace que los clientes de diversos barrios puedan adquirir el producto donde más les favorezca.

Es importante recalcar que a más de los puntos de venta directos, en toda la provincia de Loja se distribuye el café en más de 30 lugares entre tiendas, panaderías, supermercados, entre otros.

5. **Disponibilidad del producto:** Finalmente, se hace referencia a la disponibilidad del producto cuando el cliente lo desea, aquí, se observa que también es una ventaja para Café Sánchez, se ha mencionado que la empresa cuenta con un número importante de proveedores lo que hace que siempre exista disponibilidad del producto

Al concluir con el análisis de algunas variables importantes en la comercialización del café, la empresa del Sr. Sánchez se encuentra con cierta ventaja competitiva sobre otras empresas del sector, ventaja que se refleja más en los aspectos de calidad y disponibilidad del producto. También es necesario mencionar, que existe una desventaja en lo que respecta al servicio al cliente, es evidente tomar decisiones para mejorar, ya que, según lo manifestado por los consumidores no existe un buen trato por los encargados de vender el producto.

Con todo lo mencionado, si bien es cierto, Café Sánchez mantiene una ventaja sobre la competencia en el mercado local pero también una desventaja, en ambos casos, sus directivos deben emprender en procesos innovadores de venta, de atención al cliente y de incremento de ventas.

2.3.2 Matriz foda.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

En base a los aspectos antes señalados, se procede a realizar el análisis FODA de la empresa Café Sánchez.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Local de venta de propiedad del gerente • Cantidad importante de proveedores • Dispone de 2 locales de venta ubicados en lugares estratégicos • Número importante de distribuidores en la provincia. • Materia prima (café) que utiliza es de calidad. • Dispone de equipos modernos • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de relaciones humanas en los vendedores o personal que atiende los dos puntos de venta • Deficiente o casi nula capacitación • Falta de una imagen institucional. • Relaciones a largo plazo con los proveedores sin documentación legal • Deficiente conocimiento de los valores y objetivos empresariales por parte del personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Al haber nuevos tratados internacionales hay la posibilidad de realizar exportaciones directas. • Acceso a nuevos mercados nacionales en otras provincias • Precios más altos del café • Oportunidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores en la ciudad. • Falta de incentivos del gobierno a la reactivación agrícola • Ingreso de productos de otros cantones especialmente de Quilanga y Olmedo • Incremento del costo de transporte

Figura N°9: análisis FODA

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Con el análisis FODA realizado en la empresa del Sr. Sánchez, tal como lo muestra el grafico 10, existen oportunidades en el mercado que deben ser aprovechados si se quiere incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa, en cuanto a las debilidades, la falencia de la empresa radica en el servicio que ofrecen los vendedores, el administrador debería considerar seriamente capacitar a su personal en temas de atención al cliente o relaciones humanas.

En lo que respecta a las ventajas, si bien es cierto tienen una cantidad considerable de puntos de venta en la provincia, se considera que eso no es suficiente, sería conveniente ampliar el mercado a otras provincias, para lo cual se debería planificar o establecer como objetivo para el próximo año dicha actividad.

Por último, existen amenazas que deben ser consideradas seriamente, por ejemplo, la entrada de nuevos competidores, como el café de Quilanga y Olmedo que en los últimos años han logrado premios importantes en calidad del café.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

El cálculo de costos y el análisis de costos de producción y comercialización se integran al sistema de informaciones indispensables para la gestión operativa de una empresa manufacturera.

El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Conocer y analizar no sólo que pasó, sino también dónde, cuándo, en qué medida (cuánto), cómo y por qué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro.

Esencialmente el cálculo y análisis de costos de producción y comercialización del producto se utiliza para realizar las siguientes tareas:

- a) Sirve de base para calcular el precio adecuado de los productos.
- b) Conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- c) Se utiliza para controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados; es decir, la comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado.
- d) Permite comparar los costos entre:
 - Diferentes departamentos de la empresa
 - Diferentes empresas
 - Diferentes períodos
- e) Localiza puntos débiles o secciones deficitarias de una empresa manufacturera.
- f) Determina la sección de la empresa productiva en la que más urgentemente se deben realizar medidas de racionalización.

Luego de conocer la importancia de analizar o establecer los costos, en el siguiente análisis, se consideran los costos de comercialización del producto que se ofrece en la empresa Sánchez.

Tabla N° 2: Análisis de Costos Café Sánchez

(Mensual)

Producto	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Precio	Ingresos	Utilidad	Porcentaje
Café	1800 lbs	\$1,70	\$3.060,00	\$3,00	\$5.400,00	\$2.340,00	56%
Total		\$1,70	\$3.060,00		\$5.400,00	\$2.340,00	56%

Fuente: Empresa Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

El porcentaje representa la proporción del costo con respecto a la venta. En el caso de una libra de café, el 56% se obtiene de dividir 3060 para 5400 y luego este valor se multiplica x 100.

En la tabla N°2, luego de establecer el nivel de costos y de ventas que tiene mensualmente la empresa, se establece que por cada dólar invertido en las ventas se logra 56 centavos de ganancia.

2.4.1 Estructura de costos.

En el desarrollo de la investigación, se ha hablado mucho del proceso de la toma de decisiones, así, la contabilidad administrativa, proporciona la información necesaria para aquello, y dentro de esa información consta la forma como están estructurados los costos en que incurre la empresa para comercializar el café.

Este estudio se centra en la comercialización de café, para lo cual se ha tomado los costos de producir una libra de café, también se considera el volumen de ventas y en base a ello, se procede a determinar el porcentaje de rentabilidad que tiene la empresa.

La empresa Sánchez a estructurado la tabla de costos totales de la producción mensual de 1.800,00 libras de café la tabla consta de costos de producción, costos de administración y costos de venta en los costos de producción se maneja lo que es materia prima al tratarse de un solo producto como materia prima tenemos solamente el café en grano adquieren 18 quintales de café a \$170,00 dólares teniendo un costo mensual de \$3.060,00 dólares, mano de obra en la empresa trabajan cuatro empleados cuyo sueldo es de \$ 255,00 dólares mensuales teniendo un costo de \$1.020,00 dólares mensuales, tenemos costos indirectos de producción lo que es gas, depreciación, energía eléctrica, agua.

En los costos de administración tiene lo que es materiales y suministros de oficina, energía eléctrica son los costos en los que incurre la administración de la empresa y por ultimo

tenemos los costos de venta que consiste en fundas de papel, teléfono, material varios (cajas de cartón cinta más King etc.)

Tabla N°3: Estructura de costos totales de la producción mensual de 1800 libras de café

COSTOS TOTALES					
COSTOS DE PRODUCCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
MATERIA PRIMA					
CAFÉ EN GRANO	Quintales	18	\$170,00	\$3.060,00	\$36.720,00
MANO DE OBRA					
EMPLEADOS	Mensual	4	\$255,00	\$1.020,00	\$12.240,00
COSTOS INDIRECTOS					
GAS	Mensual	8	\$1,80	\$14,40	\$172,80
DEPRECIACION	Anual	1	\$25.300,00	\$286,01	\$3.432,12
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	\$50,00	\$50,00	\$600,00
AGUA	Mensual	1	\$5,00	\$5,00	\$60,00
COSTOS DE ADMINISTRACION					
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	Mensual	1	\$10,00	\$10,00	\$120,00
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	\$7,00	\$7,00	\$84,00
COSTOS DE VENTA					
FUNDAS DE PAPEL	Unidades	4000	\$0,024	\$96,00	\$1.152,00
TELEFONO	Mensual	1	\$20,00	\$20,00	\$240,00
MATERIAL VARIOS (CAJAS DE CARTÓN, CINTA MASKING, ETC.)	Mensual	1	\$70,00	\$70,00	\$840,00
COSTO TOTAL:				\$4.638,41	\$55.660,92

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Para la elaboración de la tabla anterior se usaron los siguientes datos:

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO DEPRECIABLE	COSTO DEL BIEN	VIDA UTIL	PORCENTAJE	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Maquinaria y equipo				
Horno tostador	\$5.000,00	10 años	10%	\$37,50
Molino	\$3.500,00	10 años	10%	\$26,25
Equipo de oficina				
Equipo de computo	\$800,00	5 años	33%	\$8,93
Vehículo	\$16.000,00	5 años	20%	\$213,33
TOTAL				\$286,01

MAQUINARIA Y EQUIPO

- HORNO TOSTADOR

$$DA = \frac{(\text{valor del bien} - \text{valor residual})}{\text{años de vida útil}}$$

$$DA = \frac{(\$5.000,00 - \$500,00)}{10}$$

$$DA = \$450,00$$

$$DM = \$37,50$$

- MOLINO

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(\$3.500,00 - \$350,00)}{10}$$

$$DA = \$315,00$$

$$DM = \$26,25$$

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

- EQUIPO DE COMPUTACION

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(\$800,00 - \$264,00)}{5}$$

$$DA = \$107,20$$

$$DM = \$8,93$$

VEHICULO

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(\$16.000,00 - \$3.200,00)}{5}$$

$$DA = \$2.560,00$$

$$DM = \$213,33$$

Tabla N°4 Costos indirectos de Fabricación Fijos

COSTOS FIJOS					
<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
COSTOS INDIRECTOS					
DEPRECIACION	Anual	1	\$286,01	\$286,01	\$3.432,12
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	\$ 50,00	\$50,00	\$600,00
AGUA	Mensual	1	\$ 5,00	\$5,00	\$60,00
COSTOS DE ADMINISTRACION					
MATER. Y SUMINISTROS DE OFICINA	Mensual	1	\$10,00	\$10,00	\$120,00
ENERGIA ELECTRICA	Mensual	1	\$7,00	\$7,00	\$84,00
COSTOS DE VENTA					
TELEFONO	Mensual	1	\$20,00	\$20,00	\$240,00
COSTO TOTAL:				\$378,01	\$4.536,12

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Tabla N°5: Costos indirectos de Fabricación Variables

COSTOS VARIABLES					
<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MENSUAL	ANUAL
MATERIA PRIMA					
CAFÉ EN GRANO	Quintales	18	\$ 170,00	\$ 3.060,00	\$ 36.720,00
MANO DE OBRA					
EMPLEADOS	Mensual	4	\$ 255,00	\$ 1.020,00	\$ 12.240,00
COSTOS INDIRECTOS					
GAS	Mensual	8	\$ 1,80	\$ 14,40	\$ 172,80
COSTOS DE VENTA					
FUNDAS DE PAPEL	Unidades	4000	\$0.024	\$ 96,00	\$ 1.152,00
MATERIAL VARIOS (CAJAS DE CARTÓN, CINTA MASKING, ETC.)	Mensual	1	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 840,00
COSTO TOTAL:				\$4.260,00	\$51.125,00

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

2.4.2 Ciclo de producción.

A continuación se describe el proceso para café molido en libras y posterior a ello su comercialización.

1. Compra de materia prima

En esta etapa, luego de un proceso de selección de proveedores de la zona se procede a la compra de materia prima

2. Selección del grano

Para el proceso de selección de granos, se utiliza una herramienta denominada harnero la cual es como un cernidero el mismo que elimina las piedras, granos defectuosos y otros elementos ajenos al producto.

3. Tostado

El tostado viene a hacer uno de los procesos más delicados dentro de la cadena del café ya que es aquí donde se obtendrán los aromas, sabores y olores que se verán reflejados en la taza de café.

Con una adecuada combinación de tiempo y temperatura, se desarrolla el tueste para sacar todas las propiedades del grano.

4. Molido

El grado de espesor de la molida tiene un grado importante en el proceso de elaboración de la bebida, los molinillos giran a gran velocidad logrando la consistencia deseada para luego poder filtrar.

5. Empacado

Es un elemento base para mantener la calidad del café, el empaque permite aislar al café de los elementos externos ya sea humedad, luz, calor etc.

2.4.3 Indicadores de producción.

Los indicadores de producción, son razones o índices que serán utilizados para determinar el cumplimiento de las metas u objetivos que la empresa Café Sánchez, se ha propuesto en el año 2014.

La empresa ha establecido los siguientes indicadores:

- **LIQUIDEZ:**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \$18.400,00 - \$12.170,00$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \$6.230,00$$

Significa que luego de cumplir con las obligaciones o pasivos menores a un año, los propietarios disponen de \$6.230,00 dólares para poderlos destinar a la adquisición de nueva tecnología (equipos de tostado, pesado etc.)

$$\text{Razón corriente} = \text{activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$$

$$\text{Razón corriente} = \$18.400,00 / \$12.170,00$$

$$\text{Razón corriente} = \$1,51$$

Determina la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe tiene \$1,51 dólares para cubrirlo mientras más alto sea este indicador será mejor porque tiene mayor capacidad para pagar sus deudas.

$$\text{Razón prueba del ácido} = \frac{(\text{Activos corrientes} - \text{inventarios})}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Razón prueba del ácido} = \frac{(\$18.400,00 - \$3.400,00)}{\$12.170,00}$$

$$\text{Razón prueba del ácido} = \frac{(\$15.000,00)}{\$12.170,00}$$

$$\text{Razón prueba del ácido} = \$ 1,23$$

Es similar a la razón circulante excepto que excluye el inventario. Por ser el activo menos líquido con respecto a los demás activos circulantes esto quiere decir que por cada dólar que la empresa Sánchez debe a corto plazo se cuenta con \$1,23 \$ para su cancelación

- **RENTABILIDAD:**

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\$16.765,00}{\$75.427,00}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \$0,22$$

Expresa la utilidad que obtiene la empresa en relación a sus ventas, en este caso, la empresa dispone de \$0,22 dólares, después de haber realizado las ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\$16.765,00}{\$31.400,00}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = 0.53\%$$

El resultado obtenido expresa que existe una rentabilidad del 0.53% en lo que respecta la rentabilidad sobre los activos

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\$16.765,00}{\$14.230,00}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \$1,18$$

Significa que la rentabilidad respecto a la utilidad neta con el capital contable es de \$1,18 dólares, resultado que es positivo ya que por cada dólar de endeudamiento la empresa dispone de \$1,18 para cumplir con esa obligación luego de pagar los impuestos.

- **ENDEUDAMIENTO:**

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\$17.170,00}{\$31.400,00}$$

$$\text{Razón de deuda} = \$0,55$$

Nos indica que por cada dólar invertido \$0,55 dólares ha sido financiado por acreedores mientras más alto sea su valor los acreedores han aportado más sumas de dinero para las actividades de la empresa.

$$\text{Razón pasivos} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos total}}$$

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\$12.170,00}{\$17.170,00}$$

$$\text{Razón de deuda} = 0.71\%$$

Indica que por cada dólar que la empresa invirtió 0.71 % han sido financiados por los acreedores

$$\text{Razón pasivos a largo plazo} = \frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\text{Razón pasivos a largo plazo} = \frac{\$5.000,00}{\$17.170,00}$$

$$\text{Razón pasivos a largo plazo} = \$0,29$$

Significa que el \$0,29 es el grado de participación del pasivo a largo plazo con respecto al financiamiento total de la empresa.

$$\text{Razón cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Impuestos}}$$

$$\text{Razón pasivos a largo plazo} = \frac{\$16.765,00}{\$1.731,00}$$

$$\text{Razón pasivos a largo plazo} = \$9,69$$

Significa que la empresa dispone de \$9,69 dólares para cancelar los intereses del endeudamiento incurrido mientras más alto sea este valor mayor será la capacidad de la empresa para pagar.

CAPITULO III

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. (Sánchez, 2002).

El análisis de la rentabilidad de los productos nos permite identificar y medir las variables que convergen en el costo de los productos, sus precios de venta y como consecuencia la contribución marginal.

Luego de conocer los aspectos teóricos sobre la rentabilidad, se realizará el análisis correspondiente al producto que ofrece la empresa Café Sánchez.

- **Margen de contribución**

El margen de contribución es la diferencia entre el volumen de ventas menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cambiar los costos fijos y proporciona una utilidad (Ramírez, 2008, pág. 161)

Cabe recalcar que las ventas que se muestran en la siguiente tabla han sido tomadas de los estados financieros de la empresa de Café Sánchez. (Anexo 2 pág. 68).

Tabla N°6: Margen de contribución.

	VENTAS	\$ 75.427,00
-	COSTOS VARIABLES	\$ 51.125,00
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 24.302,00
-	COSTOS FIJOS	\$ 4.536,12
=	INGRESO DE OPERACIONES	\$ 19.765,88

fuente: Café Sánchez
laboración: Yahayra Armijos

- **Porcentaje de Margen de contribución**

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos variables}}{\text{ventas}}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\$75.427,00 - \$51.125,00}{\$75.427,00}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\$24.302,00}{\$75.427,00}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = 0.32\%$$

El margen de contribución es de 0.32% lo que indica el porcentaje de cada unidad de dólar vendido, disponible para cubrir los costos fijos y proveer un ingreso operativo.

La diferencia del 100% en este caso 0.68% equivalen a los costos variables

- **Margen de Contribución Unitario**

Se refiere a la cantidad monetaria de cada unidad de venta para cubrir los costos fijos y proporcionar utilidad a la operación

$$\text{Margen de contribución unitario} = \text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}$$

$$\text{Margen de contribución unitario} = \$3,00 - \$1,70$$

$$\text{Margen de contribución unitario} = \$1.30$$

Tabla N°7: Análisis de la rentabilidad de los productos.

MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL			
		CAFÉ SANCHEZ	%
	VENTAS	\$75.427,00	100
-	COSTO DE VENTAS	\$ 51.125,00	67.78
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 24.302,00	32.22
-	COSTOS FIJOS:		
	PRODUCCIÓN	\$ 4.092,12	5.43
	VENTA	\$240,00	0.32
	ADMINISTRACIÓN	\$204,00	0,27
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 19.765,88	26.16%

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Tabla N°8: Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU.

		CAFÉ SANCHEZ	%	TOTAL	%
	VENTAS	\$ 75.427,00	100	\$ 75.427,00	100
-	COSTOS VARIABLES	\$ 51.125,00	67.78	\$ 51.125,00	67.78
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 24.302,00	32.22	\$ 24.302,00	32.22
	PARTICIPACION	100		100	
*	COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 4.536,12	6.01	\$ 4.536,12	6.01
=	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	\$ 4.536.12	6.01	\$ 4.536,12	6.01
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 19.765,88	26.19	\$ 19.765,88	26.19

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Analizando el producto de la empresa café Sánchez bajo El modelo costo-volumen-utilidad la aportación que Hace a la rentabilidad de la empresa es del 26,19%, por tanto este Valor cubre los costos contemplados en la comercialización del producto.

También es importante señalar, que este porcentaje se encuentra por encima de las tasas de interés que las instituciones financieras pagan por lo tanto, la actividad es rentable.

Tabla n°9 Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto.

		CAFÉ SANCHEZ	%
	PRECIO DE VENTA	\$3,00	100
-	COSTO VARIABLE	\$1,70	56.67
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1,30	43.34
*	PARTICIPACION	1	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$1,30	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

En la tabla de mezcla de contribución marginal por producto o línea de productos está realizada en base al análisis de los productos conociendo su precio de venta menos el costo variable para calcular el margen de contribución luego se establece la línea de participación de producto que en este caso sería el 100% por tratarse de la producción de un solo producto luego se multiplica para generar el margen de contribución ponderado en este caso será de 1.30

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

3.2.1 Modelo costo volumen utilidad.

El modelo de costo - volumen- utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación de una empresa, es decir en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral del negocio.

El modelo se basa en la utilización de una sola línea de productos, el denominador del modelo es el margen de contribución por línea (Ramírez, 2008, pág.165)

El modelo costo volumen utilidad es de gran ayuda para la toma de decisiones Nos sirve para saber cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe realizar para que el negocio no sufra pérdidas y cuantas ventas se deben efectuar para que el negocio sea rentable de acuerdo con las expectativas de los accionistas.

3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad.

Proporciona una amplia información al empresario para saber cómo se encuentra la composición de sus rendimientos para tomar las decisiones,

Es decir dice cuántas unidades debería vender para obtener la utilidad deseada

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

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.

T= Punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar

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

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,67 / (1 - 0,10\%))}{1,30}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,67) / (0,9)}{1,30}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + \$19584,08}{1,30}$$

$$PEU = \frac{\$24120,19}{1,30}$$

PEU = 18554 Unidades

Tabla N°10: Modelo CVU: Análisis punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO			18554
		CAFÉ SANCHEZ	%
	CANTIDAD A VENDER	18554	
	PRECIO DE VENTA	\$ 3,00	
	VENTAS	\$55661,12	100
-	COSTOS VARIABLES	\$51.125,00	68.21
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$4536,12,00	31.79
	PARTICIPACIÓN	100	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 4.536,12	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	\$ 4.536,12	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$0,00	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

La empresa debe vender 18554 unidades para poder cubrir sus costos y no tener pérdidas ni ganancias. De ahí en adelante la empresa está obteniendo utilidades.

3.3 Fijación de precios

Según Ramírez (2008), existen diferentes métodos que se han desarrollado para manejar la variable precio dentro de las restricciones del mercado, como tomar en cuenta a la resistencia. Sin embargo, todas las empresas, deben conocer y analizar los métodos existentes para la fijación de precios, dichos métodos se explican a continuación.

1. **Método basado en el costo total:** Consiste en aumentar el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por los directivos de la empresa. Este método tiene una limitación por cuanto para su cálculo se debe considerar el volumen de producción, lo que hace que se debería calcular diferentes precios porque el volumen no siempre es el mismo.
2. **Método basado en el costo directo:** En este método el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos.
3. **Método basado en el rendimiento deseado:** A diferencia de los dos métodos analizados anteriormente, éste parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total, en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.
4. **Método basado en un determinado valor económico agregado (EVA):** El valor económico agregado es un criterio cada vez más utilizado para tomar decisiones, a partir de un determinado EVA deseado por los accionistas se puede llegar a determinar el precio al cual se deben colocar los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa.
5. **Precio de acuerdo con el costo basado en metas:** Para muchas empresas, la función de establecer el precio está fuera de sus manos, puesto que ahora la dinámica es tratar de producir un producto u ofrecer un servicio lo suficientemente bajo para soportar el precio que por dicho producto o servicio el mercado estaría dispuesto a pagar.

En el caso de la empresa Café Sánchez, el precio del producto ha sido establecido considerando los costos de producción del producto más un porcentaje de ganancia o utilidad.

La empresa ha establecido la siguiente fórmula.

$$\text{Precio unitario} = \text{Costo de producción} + \% \text{ de utilidad}$$

Al aplicar esta fórmula, se tienen los siguientes datos:

Datos: Costo unitario = \$ 1,70

% de utilidad = 76 % = \$1.30

$$\text{Precio unitario} = \$1,70 + \$1,30$$

$$\text{Precio unitario} = \$3,00$$

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

La relación porcentual entre los costos variables y las ventas revela la utilidad por unidad monetaria de ventas que se derivara de las unidades adicionales vendidas lo cual representa una importante información para la administración en lo que se refiere a la planeación y toma de decisiones. (Backer, Jacobsen, & Ramírez, 1988, pág.13)

Tabla N°11: Utilidad operacional.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR PRODUCTO						
		PRODUCTO				
LINEA DE PRODUCTO		CAFÉ SANCHEZ				
PORCENTAJE DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL		100%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	\$ 75.427,00				
-	COSTOS VARIABLES TOTALES		\$51.125,00			
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 24.302,00		
-	COSTOS FIJOS TOTALES		\$4.536,12			
=	UTILIDAD				\$19.765,88	
	UTILIDAD SOBRE VENTAS					26.21
	UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO					73.19

Fuente: Café Sánchez
Elaboración: Yahayra Armijos

La tabla 11, señala que luego del proceso de comercialización del café, la empresa tiene una utilidad sobre las ventas de (26.21) y una utilidad sobre el capital invertido de (73.19),

en ambos casos, los valores son muy representativos por lo que se concluye que la actividad es muy rentable.

Además, es necesario establecer que la comercialización del café genera fuentes de trabajo directa como la mano de obra utilizada para vender el producto, y mano de obra indirecta como los proveedores de insumos.

Análisis de Sensibilidad

Las herramientas de la planeación como los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad, que en ambos casos se aplican utilizando la técnica denominada simulación, ideada para diseñar y elegir las mejores acciones que colocarían a la empresa en el lugar deseado por la administración.

En el uso de la simulación es necesario el empleo de dicho instrumental debido a que, el análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar con un modelo matemático los cursos alternativos de acción basados en hechos y suposiciones a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre. (Ramírez, 2008, pág. 186).

Tabla N°12: Mezcla de contribución marginal por producto

	CAFÉ SANCHEZ	%
PRECIO DE VENTA	\$3,00	100,00
- COSTO VARIABLE	\$1,70	0,57
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1,30	0,43
* PARTICIPACIÓN	100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$1,30	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

- CAMBIO EN PRECIO

Tabla N°13. Mezcla de contribución marginal por producto: Cambio en el precio de venta.

	TABLA BASE		CAMBIO	
	CAFÉ SANCHEZ	%	CAFÉ SANCHEZ	%
		100,00		
	PRECIO DE VENTA	\$3,00	\$3,45	100,00
-	COSTO VARIABLE	\$1,70	\$1,70	49,27
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1,30	\$1,75	50,73
*	PARTICIPACIÓN	100	100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$1,30	\$1,75	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Haciendo un incremento del 15% en el precio de venta de cada unidad de producto

Tabla N°14: Modelo CVU: Cambio en el precio de venta.

PUNTO DE EQUILIBRIO

18554

	CAFÉ SANCHEZ	%
	18554	
	\$3,45	
	\$64011,30	100,00
-	\$51.125,00	79,87
=	\$12886,30	20,13
	100	
-	\$4.536,12	
	\$4.536,12	
=	\$8350,10	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

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

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,67 / (1 - 0.10\%))}{\$1,75}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,17)/(0.9)}{\$1,75}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + \$19583,52}{\$1,75}$$

$$PEU = \frac{\$24119,64}{\$1,75}$$

$$PEU = 13782,65 \text{ Unidades}$$

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.

T= Punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar

Luego de realizar una simulación dada por el incremento del 0.15% en el precio de la libra de café, existe una variación tanto en el margen de contribución ponderado como en las unidades que la empresa debe vender para cubrir los costos totales, ello es lógico, por cuanto, al existir un incremento en el precio de venta la empresa va a obtener más ingresos, pero también tiene la posibilidad de tener que vender menos unidades por el mismo caso del incremento del precio. La relación es clara a mayor precio de venta menor volumen de ventas para definir en nuevo punto de equilibrio.

- **CAMBIO EN EL COSTO VARIABLE**

Haciendo un incremento del 0.15% en el costo variable por unidad

Tabla N°15: Mezcla de contribución marginal por producto: Cambio en el costo variable.

	TABLA BASE		CAMBIO		
	CAFÉ SANCHEZ	%	CAFÉ SANCHEZ	%	
		100,0			
	PRECIO DE VENTA	\$3,00	0	\$3,00	100,00
-	COSTO VARIABLE	\$1,70	0,57	\$1,95	0,65
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1,30	0,43	\$1,05	0,35
*	PARTICIPACION	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$1,30		\$1,05	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

Tabla N°16: Modelo CVU: Cambio en el costo variable

PUNTO DE EQUILIBRIO

18554

		CAFÉ SANCHEZ	%
	CANTIDAD A VENDER	18554	
	PRECIO DE VENTA	\$3,00	
	VENTAS	\$55662,00	100,00
-	COSTOS VARIABLES	\$48.716,85	87,52%
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$6945,15	12,48%
	PARTICIPACIÓN	100	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	\$4.536,12	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	\$4.536,12	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$2409,03	

Fuente: Café Sánchez

Elaboración: Yahayra Armijos

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

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,67 / (1 - 0.10\%))}{\$1,05}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + (\$17625,67)/(0.9)}{\$1,05}$$

$$PEU = \frac{\$4.536,12 + \$19583,52}{\$1,05}$$

$$PEU = \frac{\$24119,64}{\$1,05}$$

$$PEU = 22971 \text{ Unidades}$$

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.

T= Punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar

Puede darse el caso de que se dé un incremento en el costo variable por razones como. Incremento de la demanda o alza en el costo de la materia prima, esto implica que los costos totales van a aumentar, donde el nuevo punto de equilibrio establece que se deben vender más unidades para equiparar el aumento de costos

- **CAMBIO EN EL COSTO FIJO**

Haciendo un incremento del 10% del costo total anual de los costos fijos

Tabla N°17: Mezcla de contribución marginal por producto: cambio en el costo fijo.

	TABLA BASE		CAMBIO		
	CAFÉ SANCHEZ	%	CAFÉ SANCHEZ	%	
	PRECIO DE VENTA	\$3,00	100,00	\$3,00	100,00
-	COSTO VARIABLE	\$1,70	0,57	\$1,70	0,57
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$1,30	0,43	\$1,30	0,43
*	PARTICIPACION	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	\$1,30		\$1,30	
	COSTOS FIJOS TOTALES	\$4.638,41		\$5.516,09	
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	\$4.638,41		\$5.516,09	

Fuente: Café Sánchez
Elaboración: Yahayra Armijos

Tabla N°18: Modelo CVU: Cambio en el costo fijo.

PUNTO DE EQUILIBRIO

18554

	CAFÉ SANCHEZ	%
	CANTIDAD A VENDER	18554
	PRECIO DE VENTA	\$3,00
	VENTAS	\$55662,00
-	COSTOS VARIABLES	\$51.125,00
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$4537,00
	PARTICIPACIÓN	100
-	COSTOS FIJOS TOTALES	\$5.516,09
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	\$5.516,09
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$- 979,90

Fuente: Café Sánchez
Elaboración: Yahayra Armijos

PEU= punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar.

T= Punto de equilibrio en unidades incorporando la utilidad que la empresa desea ganar

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

$$PEU = \frac{\$5.516,09 + (\$17625,67 / (1 - 0.10\%))}{\$1,30}$$

$$PEU = \frac{\$5.516,09 + (\$17625,67)/(0.9)}{\$1,30}$$

$$PEU = \frac{\$5.516,09 + \$19583,52}{\$1,30}$$

$$PEU = \frac{\$24119,64}{\$1,30}$$

$$PEU = 18553,56 \text{ Unidades}$$

Igual como sucedió en el ejemplo anterior, al existir una variación en los costos fijos, en este caso, una variación en positivo y las otras variables como precio y costos variables se mantienen constantes, el nuevo punto de equilibrio establecido indica que se deben incrementar las ventas para nivelar los aumentos en los costos fijos

En todo caso, tanto un aumento en los costos fijos o en los variables, según los resultados obtenidos en los nuevos puntos de equilibrio, la empresa se ve obligada a vender más, o también puede suceder lo contrario si dichos costos bajan, siempre y cuando. El precio se mantenga constante.

CONCLUSIONES

- En los cantones aledaños como Quilanga y Espíndola existen empresas muy fuertes en producción y comercialización de café.
- La buena calidad y disponibilidad del producto son ventajas competitivas que tiene la empresa en relación a la competencia del cantón Calvas.
- Existe una desventaja en lo que respecta al servicio al cliente, ya que, según lo manifestado por los consumidores no existe un buen trato por los encargados de vender el producto.
- La empresa cuenta con dos puntos de venta directos, a diferencia de las otras empresas que solo ofertan su producto en un solo lugar, esa diferencia hace que los clientes de diversos barrios puedan adquirir el producto donde más les favorezca.
- En el análisis de los indicadores, se puede evidenciar que la empresa dispone de recursos para cubrir sus obligaciones o pasivos, lo que le permite tener una capacidad de endeudamiento
- Luego de aplicar los indicadores de rentabilidad, los resultados obtenidos evidencian que la empresa obtiene una rentabilidad considerable por el proceso de comercialización.
- En lo que respecta a la determinación del punto de equilibrio la empresa debe vender 18.554 unidades del producto para equilibrar los costos totales de comercialización.
- El porcentaje de ganancia obtenido es del 76%, valor muy considerable para la actividad. considerando que no se necesitan muchos procesos desde la adquisición de la materia prima hasta la comercialización del producto
- A medida que se incrementa el costo variable, el punto de equilibrio en lo que respecta a unidades va aumentando, es decir, que la empresa tiene que vender más productos para equilibrar los costos.
- El margen de ganancia o utilidad que tiene la empresa es muy considerable, esto debido a que los costos de producción son bajos en comparación con los precios de venta.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que los propietarios de la empresa consideren seriamente a los competidores de otros cantones y provincias, ya que, al no hacerlo se puede reducir las ventas e inclusive desaparecer del mercado.
- Se debe mantener las ventajas competitivas e inclusive tratar de ampliarlas a otros aspectos como precio, entre otros.
- En los actuales momentos no se puede dar un mal servicio o trato a los clientes, se debe capacitar al personal de ventas y mejorar considerablemente la atención al público.
- Para minimizar costos se recomienda revisar el número de empleados que realmente necesita la empresa.
- Ampliar los puntos de ventas a otras zonas o cantones, es necesario aprovechar la buena calidad del producto.
- Es necesario que los administradores o propietarios de la empresa consideren invertir en nueva tecnología, ello permitirá realizar más eficientemente los procesos.
- Los indicadores financieros deben ser monitoreados permanentemente y así tener un conocimiento pleno de la condición financiera de la empresa
- Se debe planificar en base a las ventas la cantidad de materia prima que se debe comprar y así evitar incurrir en costos innecesarios de inventarios, lo que influye en los costos totales
- A pesar de que la empresa tiene una utilidad atractiva, los directivos deben procurar continuamente aumentar la utilidad, a través, de la mejora continua de los procesos
- Los propietarios de la empresa deberían considerar variables importantes como costos variables, rendimiento de la inversión, entre otros para fijar el precio de su producto.
- Es necesario mejorar permanentemente la calidad del producto y así tener un nivel de ventas cada vez mayor que permita obtener mayores utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Backer, M., Jacobsen, L., & Ramírez, N. (1988). *Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. (2da ed.). (C. Accounting, Trad.) México: McGraw-Hill.
- Díez, L. &. (2001). *Dirección Financiera, Planificación, Gestión y Control*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Fox, R. (2014). *La Carrera. Monterrey, México, Ediciones S.A.* Obtenido de Disponible en: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/963/6/Capitulo_2.pdf. (Consulta: 14-11-2014).
- García, O. (1999). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Editorial Prensa Moderna.
- Hargadon, B. &. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hellriegel, J. &. (2009). *Administración, Un Enfoque basado en Competencias*. México: Editorial Cengage Learning.
- Hellriegel, J. &. (2002). *Administración, Un Enfoque basado en Competencias*. México: Editorial Cengage Learning.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (s.f.). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. (8va ed.). (R. C. Gonzalez, Ed., & A. D. Quiñonez, Trad.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, P. (2009). *Introducción al Diseño de Indicadores*. Loja: Editorial UTPL.
- Martínez, P. (2009). *Introducción al Diseño de Indicadores*. Loja: Editorial UTPL.
- Molina, O. (1993). *El Presupuesto y la relación costo-volumen-utilidad*. Obtenido de isponible en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25046/1/articulo_2.pdf. (Consulta: 24-11-2014).
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Editorial Trillas.
- Nieto, D. (2009, pág. 89). *Los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Loja: Editorial UTPL.
- Nieves, M. (2011). *Temas de Administración de Negocios*. Obtenido de Disponible en: <http://newbusinessmanager.blogspot.com/2011/09/definicion-de-contabilidad.html>. (Consulta: 19-11-2014).

- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1990). *Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (2da ed.). (D. D. Willian Escobar, Trad.) México: McGraw-Hill.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ramírez, D. (2008). *ontabilidad Administrativa*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ramírez, P. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8va ed.). México: Mc-Graw-Hill.
- Revista venezolana de gerencia. (2009).
- Rico, R. (2001). *Total Quality Management*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos*. México: Editorial Thompson Learning.
- Rodríguez, J. (2002, Pag. 56). *Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos*. México: Editorial Thompson Learning.
- Stoner, J. F. (1996). *Administración*. (6a. Ed). México: Prentice Hall.
- Zapata, P. (2005). *Contabilidad General, 5ta edición*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO N°1**ROL DE PAGOS****PERSONAL OPERATIVO - MANO DE OBRA**

CARGO	N° DE DÍAS	SUELDO NOMINAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	APORTE PERSONAL	VACACIÓN	TOTAL	VALOR A RECIBIR
OPERADOR 1	30	255,00	21,25	20,00		30,98	10,63	82,86	224,02
OPERADOR 2	30	255,00	21,25	20,00		30,98	10,63	82,86	224,02
OPERADOR 3	30	255,00	21,25	20,00		30,98	10,63	82,86	224,02
OPERADOR 4	30	255,00	21,25	20,00		30,98	10,63	82,86	224,02
TOTAL		1020,00	85,00	80,00	0,00	123,93	42,50	331,43	896,07

ANEXO N°2

DEPRECIACION:

ACTIVO DEPRECIABLE	COSTO DEL BIEN	VIDA UTIL	VALOR TOTAL
Maquinaria y equipo			
Horno tostador	5000	10 años	500
Molino	3500	10 años	350
Equipo de oficina			
Equipo de computo	800	5 años	160
Vehículo	16000	5 años	3200

TOTAL:4210

MAQUINARIA Y EQUIPO

- HORNO TOSTADOR

$$DA = \frac{(\text{valor del bien} - \text{valor residual})}{\text{años de vida util}}$$

$$DA = \frac{(5000 - 0)}{10}$$

$$DA = 500$$

- MOLINO

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(3500 - 0)}{10}$$

$$DA = 350$$

EQUIPO DE OFICINA

EQUIPO DE COMPUTACION

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(800 - 0)}{5}$$

$$DA = 160$$

VEHICULO

$$DA = \frac{(\text{valor contable} - \text{valor residual})}{\text{vida útil estimada}}$$

$$DA = \frac{(16000 - 0)}{5}$$

$$DA = 3200$$

ANEXO N°3**EMPRESA PRODUCCION Y PROCESAMIENTO CAFÉ SANCHEZ**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	2014
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo en caja y bancos	10000
Deudores comerciales	5000
Inventarios	3400
total activos corrientes	18400
ACTIVOS NO CORRIENTES	
propiedad, maquinaria, muebles, equipos	13000
total activos no corrientes	13000
TOTAL ACTIVOS	31400
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	8000
Acreedores comerciales	3000
Impuestos por pagar	150
Beneficio a empleados	1020
Total pasivos corrientes	12170
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones financieras a largo plazo	5000
Total pasivo no corriente	5000
TOTAL PASIVOS	17170
PATRIMONIO	
Total patrimonio	14230
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	31400

ANEXO N°4

EMPRESA DE PROCESAMIENTO CAFÉ SANCHEZ

ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 2014

Ingresos de actividades ordinarias	75427
Costo de ventas	50285
Utilidad bruta	25142
Gastos operativos:	
Gastos de administración	204
Gastos de ventas	2232
gastos depreciación	4210
Utilidad en operación y antes de impuesto a la renta	18496
Utilidad antes de impuesto a la renta	16765
Impuesto a la renta	1731
UTILIDAD DE LAOPERACION	16765

CAFÉ SÁNCHEZ

CALVAS-LOJA-ECUADOR

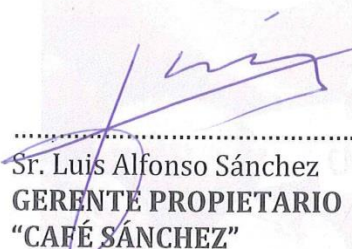
LUIS ALFONSO SÁNCHEZ, con número de cédula 1103320469, Dir. Belasco Ibarra, Telf. 072687118 de la ciudad de Cariamanga:

AUTORIZO:

A la Sra. Yahayra Armijos, con número de cédula 1104426711, alumna de la Universidad Técnica Particular de Loja, carrera Contabilidad y Auditoría, para que realice su Proyecto de Tesis en mi Empresa con el tema "ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS - FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ PROCESADO SÁNCHEZ DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA AÑO 2014".

Es todo cuanto puedo informar para fines pertinentes.

Atentamente


.....
Sr. Luis Alfonso Sánchez
GERENTE PROPIETARIO
"CAFÉ SÁNCHEZ"




ANEXO N°7

Café Sánchez

Café Orgánico
del sector "El Parco" Cariamanga

400g.

Ganador
Taza Dorada
2008 - 2009

 ¡Mucho mejor!
ECUADOR

Reg. Sanitario en trámite
Pedidos: 072687118 - 089271474
Calvas - Loja - Ecuador

ANEXO N° 8

Año 2015 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.800	0	0%
10.800	13.770	0	5%
13.770	17.210	149	10%
17.210	20.670	493	12%
20.670	41.330	908	15%
41.330	61.980	4.007	20%
61.980	82.660	8.137	25%
82.660	110.190	13.307	30%
110.190	En adelante	21.566	35%



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1103320469001
APELLIDOS Y NOMBRES: SANCHEZ GUARNIZO LUIS ALFONSO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

NO. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	31/01/2011
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	31/01/2012
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	14/06/2012

PROCESAMIENTO DEL CAFE; TOSTADO.
PROCESAMIENTO DEL CAFE; MOLIDO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

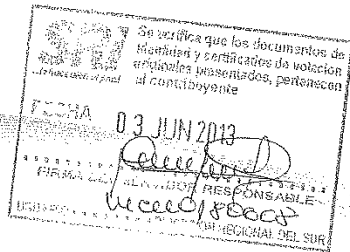
Provincia: LOJA Cantón: CALVAS Parroquia: CHILE Calle: VELASCO IBARRA Número: SN Intersección: BOLIVIA Y 24 DE MAYO
Referencia: FRENTE A LA ESCUELA CHILE Teléfono Domicilio: 072687118 Celular: 0988271474

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	CERRADO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	05/07/1999
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	15/04/2011
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	

CRIA DE AVES DE CORRAL
VENTA AL POR MENOR DE INSUMOS AGROPECUARIOS
VENTA AL POR MENOR DE ABONOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: CALVAS Parroquia: CHILE Barrio: CHILE Número: SN Referencia: A CIEN METROS DE LA IGLESIA EL
SIMBORIO Teléfono Domicilio: 072687118



[Handwritten Signature]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: MCMO180682

Lugar de emisión: LOJA BERNARDO

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y hora: 03/06/2013

SRI.gov.ec