



**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 su aplicación en la empresa de producción Marialy de la ciudad de Calceta en Manabí, 2014.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Ávila Martínez, María Fabiola

**DIRECTOR:** González Roman, John Patricio Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Mg.

John Patricio González Roman

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Marialy de la ciudad de Calceta en Manabí, 2014** realizado por **Ávila Martínez María Fabiola** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

“Yo **Ávila Martínez María Fabiola** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Marialy de la ciudad de Calceta en Manabí, 2014**, de la Titulación de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría** siendo John Patricio González Roman director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. ....

Autor: **Ávila Martínez María Fabiola**

Cédula: 131190237-1

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mi familia, esposo y a mis hijas, que con amor ha contribuido en la culminación de una de mis aspiraciones.

A todas las personas que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi vida, creyendo en mí y fortaleciendo mis convicciones. A todos y cada uno de ellos. ¡**GRACIAS!**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme sabiduría, fuerza y ánimo para no decaer y poder continuar con mi objetivo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus Catedráticos de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

La empresa de producción Marialy por su valiosa colaboración en el presente trabajo de Tesis.

Constancia de agradecimiento al Tutor Mg. John Patricio González Roman, por su aporte en este trabajo de Tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas .....	6
1.1.1. Teoría de las restricciones .....	7
1.1.2. Justo a tiempo.....	11
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	18
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo .....	19
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	19
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	20
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	21
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	22
1.3.1. Sistemas de costeo.....	23
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.....	28
1.3.3. Punto de equilibrio (PE) .....	29
1.3.4. Indicadores financieros de producción .....	31

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones .....	33
CAPITULO II.....	36
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE LA DULCERÍA MARIALY .....	36
2.1.    Filosofía institucional .....	37
2.1.1. Antecedentes institucionales.....	38
2.1.2. Misión, visión y objetivos.....	38
2.2    Estructura administrativa y funcional .....	39
2.3.    Análisis de competitividad .....	41
2.3.1. Matriz de análisis de competencia. ....	44
2.3.2. Matriz FODA .....	49
2.4    Análisis de costos de producción y venta .....	51
2.4.1 Estructura de costos .....	51
2.4.2 Ciclo de producción .....	54
2.4.3 Indicadores de producción .....	56
2.4.3.1. <i>Índice de productividad</i> .....	62
CAPITULO III.....	66
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE.....	33
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos .....	67
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	68
3.3 Fijación de precios .....	71
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	74
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	60

## INDICE DE TRABLAS

Tabla 1:.....	31
Tabla 2:.....	31
Tabla 3:.....	32
Tabla 4:.....	44
Tabla 5:.....	46
Tabla 6:.....	46
Tabla 7:.....	48
Tabla 8:.....	50
Tabla 9:.....	52
Tabla 10:.....	65
Tabla 11:.....	67
Tabla 12:.....	67
Tabla 13:.....	68
Tabla 14:.....	72
Tabla 15:.....	73
Tabla 16:.....	74
Tabla 17:.....	74
Tabla 18:.....	75
Tabla 19:.....	75
Tabla 20: .....	75

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura administrativa de la empresa Marialy.....	39
Figura 2. Organigrama funcional de la empresa Marialy.....	41
Figura 3. Organigrama elementos de trabajo.....	55
Figura 4. Análisis de precios unitarios del producto 1.....	69
Figura 5. Análisis de precios unitarios del producto 2.....	69
Figura 6. Análisis de precios unitarios del producto3.....	70



Figura 7. Análisis de precios unitarios del producto 4. .... 70

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación fue realizada en la Dulcería Marialy durante el periodo 2014 - 2015 ubicada en la provincia de Manabí, Cantón Bolívar, ciudad de Calceta. En lo referente al estudio planteado se encontró que el análisis de rentabilidad de los productos es de 25,93 anual en la actualidad, la contribución marginal por producto que refleja en el M C ponderado que es 1.77. Para que exista un punto de equilibrio, el producto 4 tiene que tener una rentabilidad de 70.94 por lo tanto debe producir 439.2, el producto 1 con (-77.73) tiene que producir 439.13 unidades, de acuerdo al contraste numérico muestra que las utilidades de cada uno de los productos que el de mayor rentabilidad es el producto 3 con 413.08 y el de menor rentabilidad el producto 4 con 367.44. Con respecto al análisis se realizó cambio en diferentes tablas como en una de ellas se modificó el precio de ventas sin alterar el costo variable, el otra se aumentó un 10% en el costo variable y costo fijos pero sin variar el precio de venta.

### **Palabras claves:**

Rentabilidad, empresa, costo fijo, costo variable, contribución marginal.

## **ABSTRACT**

This research was conducted at the Candy Marialy during the period 2014 - 2015 located in the province of Manabi, Canton Bolivar City sock. Regarding the proposed study found that the analysis of product profitability is 25.93 annually at present, the marginal contribution by product which reflects the weighted MC is 1.77. For there to be a balance, product 4 must have a return of 70.94 therefore should produce 439.2, the product 1 (-77.73) must produce 439.13 units, according to the numerical contrast shows that the profits of each one of the products the most profitable is the product 3 with 413.08 and less profitable product 4 with 367.44. Regarding the analysis change was made in different tables and one sales price was changed without altering the variable cost, the other a 10% increase in variable cost and fixed cost but without changing the price.

### **Keywords:**

Profitability, firm, fixed cost, variable cost, marginal contribution.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de titulación se enfoca en el análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación de la empresa de producción Dulcería Marialy en el Cantón Bolívar provincia de Manabí en donde se pudo observar la realidad de la empresa y poderla evaluar eficazmente para que de esta forma pueda cumplir a corto plazo con sus objetivos propios establecidos y la de sus propietarios .

Dulcería Marialy es una empresa pequeña dedicada a la elaboración de diferentes productos de dulces, establecida hace 20 años en el cantón Bolívar, dando un excelente servicio y con la más alta calidad en todos sus productos que oferta al mercado, aproximadamente se han desarrollado 30 clases de dulces destinados para el consumo de sus clientes, entre los que se pueden mencionar están en alfajor, manjar, enrollados, galletas de almidón, natilla, huevo mollo con papel comible, rompopé, troches, dulces surtidos, biscocho barnizado, cocadas blancas, etc. A pesar de no tener sucursales dentro y fuera del cantón, sus dulces son muy comercializados.

Para realizar este trabajo se hizo a través de la investigación de campo, tomando como técnica para la recolección de datos la entrevista y la encuesta, que fueron aplicadas únicamente a los propietarios y trabajadores de la empresa.

Primeramente para la realización del trabajo se tuvo que realizar una exploración preliminar del predio, mediante visitas a la empresa, para determinar en si, cuales son los indicadores que pueden afectar, mejorar o contribuir al desarrollo de la misma, como es mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a las cuales está sometida la empresa de dulces Marialy.

Para el desarrollo de la tesis, este se agrupó en tres capítulos, el cual el primero trata específicamente de conceptualizar ciertos aspectos que de una u otra forma contribuirán en la ejecución del trabajo y toma de decisiones finales del mismo, además de conocer algo trascendental como las filosofías administrativas contemporáneas y sus teorías, que son las bases para poder ejecutar la tesis. Además de sus herramientas para la toma de decisiones, de

los diferentes costos que intervienen y sobre todo los indicadores financieros de producción que ayudará mucho en lo que será el desarrollo del capítulo tres.

El capítulo dos se centra en detallar lo que es en sí la empresa Marialy, su filosofía institucional, antecedentes, sus valores impartidos dentro de ella, sus propósitos que pretenden alcanzar y todo lo que corresponde a su estructura administrativa, funcional y los elementos de trabajo que allí se encuentra y por último el capítulo tres donde se analiza la rentabilidad de los productos, su contribución marginal unitaria, el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad, aplicando suposiciones, modelo y consecuentemente obtener sus resultados con la fijación de sus precios donde se encuentra todo lo que respecta a la sensibilidad, que tiene un precio de venta cuando este aumenta o disminuye; o también cuando o aumenta su costo variable y costo fijo, sin modificar su precio de venta.

El presente trabajo de titulación se muestra como un aporte a la empresa, para demostrar cuando y en cuanto modificar su fijación de precios de acuerdo a la variación de los precios de los costos fijos y variables, ya que esto determinará el valor de venta de cada uno de los productos a comercializar, teniendo en cuenta siempre los precios de venta de los productos fijados por la competencia.

Además la propietaria pudiera establecer que al seguir utilizando la estrategia de penetración no es conveniente para la rentabilidad, aceptando la propuesta de incluir la política de fijación de precio por prestigio, dándole más rentabilidad y calidad a los productos.

## **CAPÍTULO I.**

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

## **1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.**

Las diferentes filosofías administrativas han sido la clave del éxito de muchas empresas, entre las filosofías administrativas que se estudiaran se encuentran la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total enfocada a la relevancia que tiene el monitoreo del mejoramiento continuo a través de los costos de calidad y del benchmarking. De cada una de estas se estudiara su razón de ser y sus aplicaciones concretas en los negocios.

En cualquier etapa de una empresa los empresarios y los directivos de las pequeñas empresas deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar (Eumed, 2008).

La teoría administrativa cubre una gama amplia de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo mientras que otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Existen otras que hacen énfasis en las estructuras de los individuos, los grupos y aún la sociedad, como explicar el por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida de crecimiento. Pero cualesquiera que sean las premisas que tomen, todas las teorías normalmente están ligadas a las funciones básicas de la administración. En la terminología del investigador Fayol, estas actividades fundamentales se identifican como: prever, planear, organizar, coordinar y controlar (Eumed, 2008).

El mismo autor menciona que algunas teorías consideran a estas funciones como concurrentes, mientras que otras las desarrollan en términos de secuencia operativa. Un enfoque puede abogar por un ciclo de planeación, organización, dirección y control; mientras que otro puede seleccionar los elementos de planeación y ejecución.

### **1.1.1. Teoría de las restricciones.**

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporcionan el mayor margen unitario. Para ello, por lo general se toman en consideración sólo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa. Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada para una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada. Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta, respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como la demanda de un producto (Ramírez, 2008).

Según Torres (2004) expresa que la teoría de las restricciones es una teoría administrativa enfocada a la optimización de los recursos escasos en la producción para a su vez mejorar tanto la producción como la venta. En esta herramienta se inicia por identificar “los cuellos de botella”, representados por aquellos recursos que impiden el aumento de la producción y venta. Se hace especial énfasis en un aumento conjunto de producción y venta, pues el solo aumento de la producción si un respectivo aumento en las ventas genera inventarios innecesarios que decrementan la utilidad del negocio. Una vez identificados los cuellos de botella, se procede a hacer adecuaciones en el flujo de producción para aprovechar ese recurso los más ampliamente posible. Cuando el cuello de botella ha sido eliminado o su identificación, estos últimos se dividen en internos y externos. Como ejemplos de cuellos de botella internos pueden mencionarse la capacidad de alguna maquinaria, del departamento de producción, la cantidad de materiales y la capacidad humana. Son cuellos de botella externos la demanda de los productos fabricados por el negocio, los precios del mercado y las cuotas de importación o exportación, entre otros.

El modelo de las restricciones tiene cinco etapas para lograr la meta de mejorar las empresas:

- Identificar las restricciones de la organización.
- Determinar cómo lograr ventajas con el uso de estas restricciones.



- Subordinar las decisiones.
- Implementar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones que ya existen.

Es importante considerar que las restricciones así se apliquen por primera vez, lograrán mejorar las utilidades de la empresa, pero siempre aparecerán más restricciones, por lo tanto esta teoría debe ser revisada continuamente su aplicación en la empresa.

La Teoría de restricciones o T.O.C por sus siglas en inglés (Theory of Constraints), es una filosofía de gestión de sistemas o empresas que se crea sobre una guía y se diseña para lograr un proceso de mejora continua (Flores, 2008).

La Teoría de las restricciones se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si dicha organización tiene fines de lucro, su meta es “ganar dinero de forma sostenida ahora y en el futuro”.

La fortaleza de la teoría de las restricciones radica en la simplicidad que con que se resuelve una realidad compleja. Hacia 1980, el Doctor Eliyahu M. Goldratt sostuvo que los fabricantes no estaban haciendo un buen trabajo al programar y controlar sus recursos e inventarios.

Goldratt y Cox (1992), citado por Flores, 2008 menciona que para ayudar a comprender los principios de su filosofía, Goldratt describió nueve reglas de programación de la producción:

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

9. Las prioridades pueden fijarse únicamente examinando las restricciones del sistema. El plazo se deriva del programa. Para ampliar este alcance, Goldratt ha desarrollado su teoría de las restricciones, que se ha vuelto muy popular para resolver problemas y que puede aplicarse en muchas áreas para mejorar la producción, la distribución y la gerencia de proyectos.

Según Goldratt y Cox (1992), citado por Flores, 2008 la teoría de las restricciones, se basa principalmente en las siguientes ideas:

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

#### **1.1.1.1. Tipos de restricciones.**

Umble y Srikanth (1995), citado por Flores, 2009 exponen que una restricción es cualquier elemento que impida al sistema alcanzar la meta de ganar más dinero. Existen diversos tipos de restricciones inherentes a los sistemas de manufactura entre los cuales se encuentran:

##### *1.1.1.1.1. Restricciones de mercado.*

La demanda máxima de un producto está limitada por el mercado. Satisfacerla depende de la capacidad del sistema para cubrir los factores de éxito establecidos (precio, rapidez de respuesta, etc.).

##### *1.1.1.1.2. Restricciones de materiales.*

La producción se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.

#### *1.1.1.1.3. Restricciones de Capacidad.*

Es el resultado de tener equipo con capacidad que no satisface la demanda requerida de ellos.

#### *1.1.1.1.4. Restricciones Logísticas.*

Restricciones propias del sistema de planeación y control de producción. Las reglas de decisión y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente en el flujo suave de la producción.

#### *1.1.1.1.5. Restricciones Administrativas.*

Estrategias y políticas definidas por la empresa que perjudican todas las decisiones relacionadas con la manufactura. Pueden producirse dos situaciones:

- a. Sub optimización del sistema: determinando los tamaños de lotes a través de la cantidad económica de pedido. (EOQ por sus siglas en inglés).
- b. Agravar el efecto de otras restricciones: fomentando la optimización de recursos que no son cuello de botella.

#### *1.1.1.1.6. Restricciones Conductuales.*

Actitudes y comportamientos del personal. La actitud de ocuparse todo el tiempo y la tendencia a trabajar lo fácil.

### **1.1.1.2. Medidas de la teoría de restricciones.**

Los indicadores o mediciones son el resultado directo de la meta elegida. A más de los indicadores financieros se emplea indicadores globales de operación, que permiten juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta de la empresa.

#### *1.1.1.2.1. Indicadores financieros*

**Utilidad Neta (UN).**- se lo reporta normalmente en el estado de resultados.

**Retorno sobre la inversión (ROI).**- se lo reporta en el balance general.

**Estado de flujo de efectivo.-** este estado financiero no representa un indicador, sino más bien una condición necesaria. El flujo de efectivo es un indicador de nivel. Cuando tenemos suficiente liquidez no importa. Cuando no tenemos suficiente, nada más importa.

#### 1.1.1.2.2. Indicadores operativos

**Throughput (T)-** es la velocidad a la cual una organización genera dinero a través de las ventas.

$$\text{Throughput} = \text{Precio de venta} - \text{Costo de materia prima}$$

**Throughput =** Precio de Venta – Costo de materia prima

**Inventario (I)-** es el dinero que el sistema ha invertido en cosas que piensa vender, mide el inventario sólo en términos del costo de la materia prima excluyendo el valor de la mano de obra y los gastos de fabricación.

**Gasto de Operación (GO)-** es todo el dinero que el sistema gasta en transformar todos los inventarios en throughput.

Con las definiciones antes expresadas, los indicadores financieros más utilizados se pueden expresar así:

$$\text{UN} = \text{T} - \text{GO}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{T}-\text{GO}}{\text{I}}$$

#### 1.1.2 Justo a tiempo.

El sistema justo a tiempo, comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota por el año 1976 buscando mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles como respuesta al descenso del crecimiento económico de esos años debido a la segunda crisis mundial del petróleo en 1976. En el estudio de la filosofía japonesa, encontraron 14 puntos principales de trabajo, 7 relacionados con el respeto a las personas y otros 7 enfocados a la parte técnica. En este

estudio se determinaron 7 de los 14 puntos como los más apropiados para aplicar en el medio occidental. Estos elementos esenciales componen lo que llamamos "justo a tiempo". Concepto que más que un modelo de gestión se presenta como una filosofía de trabajo, en la cual, las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente (Bernal, 2010).

Por décadas el criterio que normó el comportamiento para administrar los inventarios fue el de la tecnología del lote óptimo, el cual busca el equilibrio entre los costos de ordenar y los de mantener el inventario, teniendo como restricción la demanda esperada. Sin embargo, en los últimos años, a raíz de la apertura de los mercados, los adelantos del transporte y de las telecomunicaciones han provocado una gran competencia global. Los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad. Ante el panorama descrito y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo. Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventarios y los costos asociados con éstos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios y costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenios con clientes y proveedores, así como una estricta programación de la producción.

Esta es una nueva forma de administrar los inventarios, Justo a tiempo, cuyo objetivo principal es reducir el costo de los inventarios.

Adicionalmente también se considera que:

- Aumenta las utilidades al eliminar los costos innecesarios.
- Mejora la posición competitiva de la empresa.
- Mejora el proceso de producción.
- Promueve el trabajo en equipo al delegar a trabajadores, autoridad y responsabilidad para toma de decisiones.

- Mantiene relación estrecha con el proveedor.

Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio". El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto" (Payes, 2014).

Algunos ejemplos de recursos mínimos absolutos son los siguientes:

- Un solo proveedor, si éste tiene capacidad suficiente.
- Nada de existencias de inseguridad.
- Ningún tiempo de producción en exceso.
- Nadie dedicado a cumplir tareas que no agreguen valor.

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado (Benal, 2010).

Se considera que el exceso de existencias (Payes, 2014):

- Absorbe capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma
- Genera mayores costos de almacenaje
- Aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia
- Puede ocultar oportunidades para realizar mejoras operativas.

Este concepto de inventario de "entra y sale" o en tránsito deja de lado al almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico. Aunque se considera que no es adecuado hablar de almacenaje porque la mercadería o materia prima que ingresa se despacha o utiliza de inmediato, sin entrar en alguna bodega o almacén (Payes, 2014).

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes) (Payes, 2014).

La filosofía de justo a tiempo se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades (Payes, 2014).

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

Sin embargo, la aplicación del justo a tiempo requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc. (Payes, 2014).

El sistema justo a tiempo, comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota. Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por la Toyota y a partir de ese momento se empezó a difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón. Se considera que el justo a tiempo, no es algo japonés en sí mismo sino que se compone de una serie de principios universales de fabricación que han sido bien administrados por algunos japoneses.

Posteriormente los occidentales empezaron a analizar el éxito que estaban teniendo las principales empresas japonesas, encontrando alrededor de 14 puntos, 7 de estos se relacionaban directamente con el respeto por las personas y los otros 7 más enfocados a la parte técnica, en la que se señalaba la eliminación de desperdicio.

Existen siete elementos, seis de ellos son a nivel interno de la empresa y el último es a nivel externo. El tercer, cuarto y quinto elemento están relacionados con la ingeniería de producción.

- a. La filosofía JAT en sí misma
- b. Calidad en la fuente
- c. Carga fabril uniforme
- d. Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)
- e. Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas
- f. Sistema de control conocido como sistema de jalar o kamban.
- g. Compras justo a tiempo

El primer elemento considera la eliminación del desperdicio, considerado este como el punto medular de todo el fenómeno. Los seis elementos restantes son técnicas o modos de cómo eliminar el desperdicio, sin embargo no todos tienen igual importancia, pues se considera a la calidad como el segundo elemento de importancia, que se constituye en un componente básico para el justo a tiempo.

Los cinco elementos restantes se clasifican como técnicas de flujo, es decir la manera como el proceso fabril avanza de una operación a la siguiente. Existe otro elemento fundamental que debería estar presente en todos y cada uno de los elementos antes mencionados la intervención de las personas, el recurso humano (Rodríguez, 2014).

Para ello es necesario desarrollar una cultura de intervención de las personas, de trabajo en equipo, de involucramiento de las personas con las tareas que realiza, de compromiso o lealtad de los colaboradores con los objetivos de la empresa, para que el justo a tiempo funcione.

Es así como la técnica denominada "justo a tiempo" es mucho más que un sistema que pretende disminuir o eliminar inventarios, es una filosofía que rige las operaciones de una organización. Su fin es el mejoramiento continuo, para así obtener la máxima eficiencia y eliminar a su vez el gasto excesivo de cualquier forma en todas y cada una de áreas de la organización, sus proveedores y clientes. El gasto se considera como toda aquella actividad que no agrega valor al producto o servicio. De ahí que su aplicación requiere del compromiso total de la dirección y de los empleados en todos los niveles, particularmente del operario de la línea de producción (Rodríguez, 2014).



### **1.1.2.1. Beneficios o ventajas.**

Estos beneficios se derivan de la experiencia de diversas industrias, que han aplicado esta técnica (Payes, 2014).

- a. Reduce el tiempo de producción.
- b. Aumenta la productividad.
- c. Reduce el costo de calidad.
- d. Reduce los precios de material comprado.
- e. Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
- f. Reduce tiempo de alistamiento.
- g. Reducción de espacios.
- h. Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.
- i. Se puede aplicar a cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías.
- j. Se basa en el principio de que el nivel idóneo de inventario es el mínimo que sea viable.
- k. Es una metodología más que una tecnología que ha ganado mucha aceptación, sin embargo pocas empresas han creado la disciplina y los sistemas necesarios para aplicarlo efectivamente.

### **1.1.2.2. Aplicaciones de justo a tiempo, a nivel interno y externo de la empresa.**

Las aplicaciones del JAT, se explica como sigue:

1. Producción o procesos de producción.
  - a. Utilizar máquinas de múltiples propósitos, en las que fácilmente se pueda pasar de la producción de un componente a otro.
  - b. Aplicar las técnicas de grupos o celdas, donde las series de componentes se puedan producir juntas, esto permite reducir los períodos de planificación.
  - c. Trazar un esquema en U, en el cual los materiales se colocan en un costado de la U, y los productos terminados en el otro costado, permitiendo la reducción del movimiento del material.
  - d. Utilizar órdenes de compra generales, que autoricen a un proveedor a suministrar una cierta cantidad de material durante un período de tiempo, esto evita las órdenes individuales, ahorrando tiempo y esfuerzo. Reduciendo los costos operativos, según Quispe (2012) menciona lo siguiente:

#### *1.1.2.2.1. Niveles de inventario reducidos.*

a. Utilizar un sistema para hacer que los materiales fluyan de acuerdo con los requerimientos de producción / trabajo, conocido también como sistema de afluencia antes de un sistema de almacenado.

#### *1.1.2.2.2. Mejoramiento del control de calidad.*

a. Insistir en los detalles de calidad de los proveedores o fuentes.

b. Adoptar un sistema de control de calidad total, comenzando con la calidad de los artículos suministrados por el proveedor, poniendo énfasis en la calidad en la línea de producción de los artículos manufacturados y en la calidad del servicio que presta el colaborador.

#### *1.1.2.2.3. Mejoramiento de la calidad y la fiabilidad.*

a. Diseñar calidad y fiabilidad en el producto. Utilizar técnicas de ingeniería del valor, diseño para la fabricación y diseño para el montaje. El objetivo es eliminar el descarte y todos los defectos, para que los clientes reciban una calidad superior con menos reparaciones de garantía.

#### *1.1.2.2.4. Flexibilidad del producto.*

La menor cantidad de trabajo en proceso permite una mayor capacidad para responder rápido a los cambios en las demandas del consumidor para diferentes artículos.

#### *1.1.2.2.5. Responsabilidad en la distribución.*

Al utilizar el sistema de afluencia y el control de calidad total permite dar una mejor respuesta a los clientes, en cuanto a una distribución puntual de productos y de servicios de calidad.

#### *1.1.2.2.6. Utilización de los activos.*

a. Reducir la inversión de capital.

Al reducir los inventarios y contar con un manejo más eficiente, se requieren menos activos para los procesos actuales. Esto permite reducir los gastos operativos de las instalaciones actuales o brinda más espacio para la expansión del negocio.

#### *1.1.2.2.7. Utilización del personal.*

a. Promover la capacitación cruzada del personal para trabajar en diferentes áreas de producción. Los empleados familiarizados con el proceso contribuyen al mejoramiento continuo; pues poseen más sentido de propiedad con respecto al producto o servicio.

#### *1.1.2.2.8. Minimización de los costos.*

a. Reducir el inventario.

b. Reducir el desperdicio de material y el desaprovechamiento de la mano de obra debido a los defectos.

c. Establecer cuotas de trabajo simplificadas que significan menores costes por primas.

d. Reducir los costes mediante el mejoramiento del mantenimiento preventivo.

e. Simplificar los procesos administrativos para reducir el trabajo por empleado.

### **1.1.3. Cultura de la calidad total.**

Existe la filosofía del control de calidad, cuyo objetivo es promover a que en todos aquellos que colaboran en una empresa exista el compromiso de mejoramiento continuo, tanto de los procesos como de las áreas.

Este control de calidad generará un incremento en las utilidades de las organizaciones y en su liquidez, debido a la reducción de sus costos de calidad y al incremento en sus ventas al ofrecer un buen producto o servicio a sus clientes.

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

Ante el desarrollo tecnológico acelerado que viven todos los países, todas las organizaciones están obligadas a entrar en la misma línea del crecimiento tecnológico, ya que para competir es necesario tener excelentes sistemas de telecomunicaciones y buenos sistemas de información (Lalama, 2013).

Por esta razón la tecnología de contabilidad administrativa ha adquirido gran importancia, sin olvidar que para ser competitivo también se requiere escuchar al cliente y eliminar lo que no agregue valor para él.

La cadena de valor es la tecnología por excelencia para diagnosticar que actividades agregan o no valor y para crear ventajas estratégicas (Lalama, 2013).

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

La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas, al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración (Ramírez, 2008).

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

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

La planeación es necesaria en la contabilidad administrativa por los siguientes motivos (Lalama, 2013):

- Para prevenir cambios del entorno.
- Para integrar objetivos y decisiones de la organización.
- Útil como medio de comunicación, coordinación y cooperación.
- Con una adecuada planeación se logra mayor efectividad en las operaciones.

Por esto necesario conocer el término de planeación que como indica Ramírez (2010, p. 16) es el “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido”.

La ayuda que recibe la contabilidad administrativa de la planeación es operativa, y consiste en hacer un diseño de acciones, cuyo fin principal es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, con la ayuda de algunas herramientas, como son: presupuesto y modelo costo – volumen – utilidad motivos (Lalama, 2013).

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

El rol que cumple la contabilidad administrativa es para un mejor control, ya que cuando se cumple una operación o actividad, se deben medir los resultados y compararlos, a través de estándares fijados, de tal manera que los recursos se hayan utilizado con efectividad y eficiencia (Lalama, 2013).

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total, que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente. Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización (Ramírez, 2008).

El control administrativo se efectuará a través de informes que generarán cada uno de los departamentos o áreas y detectar cualquier posible desviación. Por esto es importante considerar que en los países administrativos, el principio administrativo es: Sistema que no se controla, se degenera.

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

Como bien se sabe la contabilidad administrativa contribuye a la toma de decisiones, y ayuda para que esta decisión sea mejor, de acuerdo a la calidad de información que se posea.

Toda decisión está en función de la información disponible, las decisiones son diarias, unas rutinarias y otras no, podrán ser grandes o pequeñas. Pero es importante saber esta toma de decisiones como se va a realizar, para lo que es importante considerar los siguientes pasos (Lalama, 2013):

- Análisis
- Decisión
- Puesta en práctica

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate. En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada. Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión (Ramírez, 2008).

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

Para tener una visión más clara, es necesario conocer previamente ciertos conceptos para una mejor interpretación. Estos conceptos básicos son acerca de las diferentes formas de organización: negocio, empresa e industria.

**Negocio.-** Es toda actividad que persigue lucro, siendo este su objetivo principal, la obtención de beneficios económicos y a su vez satisface las necesidades de los consumidores.

**Empresa.-** Es la organización destinada a ofrecer bienes y servicios a los consumidores. Las empresas tienen algunas responsabilidades como son:

- Atender las necesidades de sus clientes.
- Generar ganancias para sus inversionistas.
- Pagar remuneraciones legales y justas a su personal.
- Mantener el prestigio de la organización.

**Industria.-** Es la que orienta sus recursos a la misma actividad productiva, llegando siempre a la producción final.

**Costo.-** Se entiende por costo según lo indica Ramírez (2010, p. 36) “la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”.

**Costo-activo.-** Se da cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un período.

**Costo-gasto.-** Corresponde a la porción del activo o desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo en un período.

**Costo-pérdida.-** Es la suma de los desembolsos efectuados, pero que no generó los ingresos esperados.

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

Según Torres (2004), el objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso.

Según Torres (2004) es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Los costos pueden ser directos o indirectos. Los costos directos son aquellos identificables con el producto y los costos indirectos son aquellos que aunque no son identificables con el producto son necesarios para su fabricación. Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de ellos no se consumen de manera proporcional a la producción de los artículos, o bien son costos fijos. La asignación de los costos indirectos así como la de los demás elementos del costo puede hacerse de diferentes formas, a las que se clasifican como:

- a. Costeo real
- b. Costeo normal

#### **Costeo real.**

En este sistema del costo los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción. Esta información se tiene disponible sólo cuando el período contable ha terminado. Su principal ventaja es que no utiliza métodos de estimación de cálculo del costo. Básicamente consiste en acumular los consumos de recursos en las cuentas de mayor de los tres elementos del costo y repartirlos entre las unidades producidas (Torres, 2004).

Su principal desventaja es que para la toma de decisiones sólo se cuenta con la información de costos del período inmediato anterior. Si se trabaja en un ambiente económico con bajos niveles de inflación, y niveles de producción y demanda estables, entonces la información presentada por este sistema de costeo puede ser útil para la toma de decisiones, pues es



sencillo de calcular y la información del período inmediato anterior no cambia de manera significativa para el siguiente. Cuando las variables económicas de demanda y oferta, niveles de inflación, producción y sistemas de producción cambian constantemente, este sistema de costeo proporciona información útil exclusivamente para calcular el costo de ventas y valorar inventarios, más no para la toma de decisiones.

### **Costeo normal.**

En el sistema de costeo normal se registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales, y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción. Esto implica hacer estimaciones de consumo de costo indirecto y también de la forma de repartirlo, o asignarlo a la producción Torres (2004).

Este sistema presenta la ventaja de proporcionar dos de los tres elementos del costo a valores reales complementados por un valor de costo indirecto cercano a la realidad. En especial cuando el costo indirecto es pequeño en proporción a los tres elementos del costo, esta forma de calcular el costo de producción es útil para la toma de decisiones. A medida que el costo indirecto aumenta en proporción a los demás elementos del costo, es necesario repartir el costo indirecto con mayor grado de detalle. Los principios contables requieren que la información presentada en los estados financieros sea real e histórica, por lo que se hace necesario que al final de cada período contable se realice una conciliación entre la cantidad de costo indirecto aplicado a la producción y el costo indirecto realmente consumido. En los asientos de cierre se realiza el ajuste necesario para igualar el costo indirecto aplicado al costo indirecto real, reflejando dicha diferencia en el costo de ventas o en este costo y los inventarios finales de productos en proceso y terminados Torres (2004).

### **Costeo estándar.**

La utilización del costeo normal originó lo que hoy conocemos como costeo estándar. En el costeo normal es necesario hacer presupuestos de costo indirecto para calcular la tasa de asignación. Esto genera una expectativa respecto a la cantidad de costo indirecto a consumir, y cuando el consumo de recursos es distinto surge de manera natural la necesidad de investigar la diferencia. La investigación de diferencias entre lo real y lo esperado es en sí misma una medida de control administrativo. El costeo estándar extiende el beneficio de la investigación de

diferencias entre lo estimado y lo real a los tres elementos del costo, lo cual implica la generación de estándares o parámetros predeterminados de desempeño a alcanzar en los tres elementos del costo. Esta herramienta está más enfocada a generar información en apoyo a la optimización de recursos que al cálculo de los costos. La utilización del costeo estándar es adecuada cuando se trabaja en ambientes de producción muy estables, en donde se busca la optimización de recursos por pequeños ahorros en consumo de materiales, tiempo de manufactura y disminución de desperdicios. Es muy recomendable para negocios que trabajan con productos y procesos con ciclos de vida muy largos. Normalmente se generan reportes de variaciones de costos estándar cada fin de mes, aunque es posible generar información a mitad del periodo que permita tomar acciones correctivas de manera más oportuna Torres (2004).

### **Costeo absorbente.**

El costeo absorbente, también llamado costeo total, considera que es importante incluir dentro del costo de producción tanto los costos fijos como los variables, pues ambos contribuyen a realizar la producción (éste es el criterio que más comúnmente se aplica en contabilidad financiera). En el costeo absorbente se reparte el costo fijo a la producción utilizando algún criterio de asignación, como por ejemplo, número de unidades producidas, horas de mano de obra, horas-máquina, etc. Al aplicar el costo fijo a la producción de forma unitaria, éste sigue el mismo destino que las unidades a las que fue asignado. Las unidades que no son vendidas permanecen en inventarios, mientras que las unidades que sí lo son se convierten en costo de ventas en el estado de resultados Torres (2004).

### **Costeo variable.**

El costeo variable, también llamado costeo directo, consiste en acumular en los inventarios solamente el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados a resultados. Es decir, que los costos fijos de producción aparecen en el estado de resultados independientemente del destino de las unidades que fueron beneficiadas por ellos al pasar por los procesos de producción. Una ventaja del costeo variable es que no modifica el costo unitario como consecuencia de cambios en el nivel de producción, presentando datos de costos más útiles para la toma de decisiones. Por otro lado, la desventaja del costeo variable es que contiene información que no es deseable mostrar en los estados financieros, pues se puede observar de manera clara la estructura de costos del negocio Torres (2004).

Históricamente, los negocios han tenido que elegir entre costeo absorbente y costeo variable; sin embargo, los sistemas de información utilizados actualmente en muchos negocios permiten generar reportes considerando uno u otro criterio de acumulación de costos, por lo que es posible gozar de los beneficios de ambos sistemas de costeo.

### **Costeo por actividades.**

El costeo por actividades es una herramienta que ha crecido en popularidad en los últimos años. Esta herramienta está orientada a generar información para la toma de decisiones, aunque es posible acumular información de acuerdo con los principios contables para evaluar inventarios. El costeo por actividades se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas. Es decir, aquí no se incluye a los productos exclusivamente en los tres elementos del costo, sino que se pueden incluir gastos de administración, gastos de ventas y/o gastos financieros. Todo esto con la finalidad de visualizar mejor cómo se genera la utilidad y las variables que intervienen en ella por cada producto, servicio, cliente o proveedor, entre otros. El costeo por actividades busca la relación directa entre el consumo de recursos de cada producto u objeto de costo Torres (2004).

El mismo autor menciona que este razonamiento siempre tuvo como limitante la capacidad de los negocios de generar información de manera sencilla y económica. Los sistemas de información por computadora han disminuido o eliminado esta limitación en la generación de información, por lo que en el futuro esta herramienta crecerá en popularidad en los negocios. El costeo por actividades es recomendable para negocios que poseen productos muy distintos entre sí, con altos niveles de automatización y en donde el costo indirecto ocupa una proporción importante dentro de los tres elementos del costo.

En general puede decirse que el reto de los profesionistas en el área de costos será generar más y mejor información para la toma de decisiones en todo tipo de negocios, pues a medida que la globalización y la competencia crecen, aumenta también la necesidad de los negocios de adaptarse a cambios en el entorno. Esta necesidad se presenta en todo tipo de negocios, comerciales, de manufactura y servicios, por lo que además de estudiarse los aspectos

tradicionales de costos será necesario buscar más y mejores herramientas administrativas de apoyo para la administración Torres (2004).

### **Costeo por órdenes.**

Un sistema de costeo por órdenes proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama *orden*. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes Torres (2004). Algunas características de los sistemas de costeo por órdenes se mencionan a continuación:

Se acumulan por lotes

Producción bajo pedidos específicos

No se produce normalmente el mismo artículo

Ejemplos: Despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.

### **Costeo por procesos.**

Torres (2004) en un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:

Se acumulan por departamento

Producción continua y homogénea

Ejemplos: Refinería de petróleo, refrescos, medicinas, lamina, cubetas, juguetes, pantalones.

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

La empresa debe ser concebida como la célula básica de la economía de un país y como instrumento generador y distribuidor de riqueza. Se debe entender como: “una organización que coordina esfuerzos encaminados a proporcionar un servicio a la sociedad”. (López, 2008).

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

Todas las acciones y estrategias requieren ser analizadas, además de estudiar los efectos que causarían en la empresa, es decir cualquier cambio que se efectuó debe ser medido en utilidades.

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

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

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

Ante la Globalización que se está viviendo en el mundo, la variable Precio es un factor que no puede controlar ninguna empresa (excepto en productos de nueva creación), el gobierno o cualquier otro organismo particular sino, el Mercado mediante la oferta del producto (López, 2008).

El volumen es fijado por la demanda de dicho producto en el mercado a vender y a producir por cada una de las empresas. De modo que, la única variable que tendrá la empresa bajo su control será el Costo. La contabilidad Administrativa a través de sus funciones y herramientas permite a las empresas, lograr la ventaja competitiva, mediante el mejoramiento continuo, incrementando la eficiencia de las empresas, utilizando la creatividad a través de modelos que permitan lograr el liderazgo en costos. La mejor estrategia es la reducción de costos, aunado a la cultura de calidad (López, 2008).

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos (Rincón, 2012).

La letra "V" por volumen se refiere a factores relacionados con la producción como son: unidades elaboradas o unidades vendidas; por lo que para el caso, los cambios a nivel de ingresos y costos surgirán por variaciones únicamente en el nivel de producción (Rincón, 2012).

### **1.3.3. Punto de equilibrio (PE).**

Es importante aclarar que el Punto de Equilibrio, también es conocido como Punto Crítico o Punto Muerto, pero la definición es la misma, "es donde el valor de las ventas o el volumen de un producto y los gastos (costos de ventas más gastos generales y de administración) son iguales, dicho de otra forma, si se vende o producen cantidades de productos por debajo de esa cantidad la empresa operará con pérdidas, mientras que si se vende o producen productos por encima de ese valor la empresa operará con utilidades" (Pérez, 2009).

Esto es normal porque toda organización siempre va a planificar sus operaciones, y en esta planificación se buscará siempre que los ingresos sean iguales a los costos.

En toda planeación se requiere saber cuál es el punto mínimo en el cual la empresa ni gana, ni pierde, de forma que se pueda estimar cuanto es lo que se requiere vender en todo negocio para poder operar de forma correcta.

Para la determinación del punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos y variables de los productos de una empresa. Es necesario determinar los puntos de equilibrio por producto y en caso de que los costos fijos sean para varios productos, éstos deberán distribuirse en base a las ventas de cada producto, para que cada uno tenga una cantidad asignada de costos fijos.

Para calcular el PE es necesario que los costos se clasifiquen según por la forma en que se comportan en el volumen de producción:

### **Costos fijos.**

Según Paradiso, (2011) son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de “mantener la empresa abierta”, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa, por ejemplo: alquileres, amortizaciones o depreciaciones, seguros, impuestos fijos, servicios públicos (luz, tv, gas, etc.).

### **Costos variables.**

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por “producir” o “vender”. Por ejemplo: mano de obra directa, materia primas directas, materiales o insumos directos, mantenimiento de equipos y maquinarias, envases, embalajes y etiquetas, comisiones sobre ventas (Paradiso, 2011).

**La fórmula del punto de equilibrio es:**

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Precio de venta}}}$$

Ésta fórmula no debe considerar la depreciación del activo fijo, ya que es el importe por el desgaste de los activos de una empresa, no forman parte de los costos efectivamente pagados de una organización.

### 1.3.4 Indicadores financieros de producción.

#### Análisis Vertical.

Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros básicos, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio cuando se trate del balance general, o sobre el total de las ventas netas en el estado de resultados (Lozano, 2008). Por ejemplo:

*Tabla 1:*

*Estado de resultados – análisis vertical.*

DESCRIPCIÓN	2005	%	2006	%
<b>Ventas netas</b>	82,283.58	100%	102,999.30	100%
<b>Costo de venta</b>	32,635.81	39.66%	41,195.84	40%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	49,647.77	60.34%	61,803.46	60%

*Fuente: Robles et al., (2008).*

#### Análisis Horizontal.

El análisis horizontal tiene como objetivo medir el grado de desarrollo en cualquier empresa, cuáles son sus perspectivas a la forma como se han logrado e invertido los recursos necesarios para su operación, este análisis es dinámico por cuanto estudia el crecimiento, manejo y actividad empresarial. Este análisis debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas (Lozano, 2008). Donde compara estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro (Robles, 2008). Por ejemplo:

*Tabla 2:*

*Estado de resultados – análisis horizontal.*

DESCRIPCIÓN	2005	2006	2007	VAR – 2006	%	VAR - 2007	%
<b>Ventas netas</b>	82,283.58	102,999.30	141,961.08	20,715.72	25.2	59,677.50	72.5
<b>Costo de venta</b>	32,635.81	41,195.84	61,436.79	8,560.03	26.2	28,800.98	88.2
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	49,647.77	61,803.46	80,524.29	12,155.69	24.5	30,876.52	62.2

*Fuente: Robles et al., (2008).*



## Indicadores financieros.

Emery et al. (2000), manifiestan que los indicadores financieros son el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra.

Los indicadores financieros son los índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del Tiempo. Dentro de los más importantes Indicadores Financieros se pueden citar los siguientes:

*Tabla 3:*

*Indicadores financieros.*

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA
<b>LIQUIDEZ</b>	
<b>Razón corriente o liquidez</b>	Activo corriente / Pasivo corriente
<b>Prueba ácida</b>	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente
<b>Cápita de trabajo</b>	Activo corriente - Pasivo corriente
<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>Rotación capital de trabajo (veces)</b>	Ventas netas / Capital de trabajo
<b>Rotación activos fijos</b>	Ventas netas / Activo fijo bruto
<b>Rotación activos totales</b>	Ventas netas / Activo total
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>Apalancamiento</b>	Pasivo corriente / Patrimonio
<b>Solvencia total</b>	Patrimonio / Activo fijo
<b>RENDIMIENTO</b>	
<b>Rendimiento del patrimonio</b>	Utilidad neta / Patrimonio
<b>Margen neto de utilidad</b>	Utilidad neta / Ventas netas
<b>Rendimiento del activo total</b>	Utilidad neta / Activo total

*Fuente: Dulcería Marialy, (2014).*

## Planes financieros a largo plazo.

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de estas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas

situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos. Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas. Estos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuente importante de financiamiento (Uson, 2010).

### **Planes financieros a corto plazo.**

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma (Uson, 2010).

### **1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.**

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución (Medina, 2006).

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

En ocasiones se les presenta a la empresa un pedido especial el cual requiere que se venda a un precio menor que el de mercado. En general esta orden especial se debería aceptar sí: Los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales al aceptar la orden especial. Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables (Medina, 2006).

Hay diferentes problemas y, por eso, también existen diferentes tipos de soluciones. Sin embargo, es posible encontrar factores comunes a todos los problemas y también una metodología parecida para abordarlos.

Los problemas a los que frecuentemente te enfrentas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Repetitivos y rutinarios.
- b) Nuevos y complejos.

Definición: las decisiones programadas son métodos con pasos que se siguen siempre para resolver problemas repetitivos y rutinarios. La razón de tener reglas programadas para los problemas rutinarios es que no te quiten innecesariamente tiempo y esfuerzo (N.F. 2005).

Para los problemas nuevos y complejos, no existe una solución hecha, estructurada. Cada problema exige disciplina e imaginación para solucionarlo. La toma de decisiones es un proceso, una serie de pasos, a través de los cuales el empresario busca llegar a la solución de un problema, o a una meta como podría ser aumentar la productividad.

Pasos para tomar decisiones en problemas no rutinarios

Primer paso: identificar y definir el problema

Segundo paso: buscar posibles alternativas de solución

Tercer paso: evaluar las alternativas

Cuarto paso: elegir una alternativa

Quinto paso: formular y echar a andar un plan de acción

Sexto paso: evaluar

Definir o identificar el problema es buscar las posibles causas que lo originaron, es hacer un diagnóstico. A veces se piensa que el problema es obvio, que se define por sí mismo. Esto, en general, no es cierto. Fíjate que de acuerdo a lo que digas que es el problema, buscarás las posibles soluciones. Por eso, el riesgo de no diagnosticar adecuadamente tu problema, es que malgastaste energía, tiempo y dinero en intentar resolver un problema "falso". Evaluar las posibles alternativas de solución significa comparar, estudiar y analizar sus ventajas y sus desventajas (N.F. 2005).

Elegir una alternativa de solución es escoger la que te parece que tiene más pros que contras. Un plan de acción es el diseño de una serie de pasos que tienes que dar para llevar a la práctica la alternativa de solución que escogiste en el paso anterior. Evaluar significa examinar si lograste solucionar el problema, y en qué medida (Moreno, 2010).

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE LA DULCERÍA MARIALY**

## 2.1. Filosofía institucional.

Marialy es una empresa de dulces caseros, como tales se considera que el cliente reciba los productos con la máxima calidad, debe tener lugar durante la misma semana en la que van a ser consumidos. Así se evita la necesidad de someter a los postres a largos períodos de congelación ya que merman su sabor y calidad.

### Valores.

- **Servicio.-** Se busca la excelencia por medio de una estación de servicio y mejora para nuestros clientes.
- **Respeto.-** Valoramos la razón de ser de nuestros clientes, son la razón de ser de la productora a nuestros colaboradores y compañeros de trabajo.
- **Lealtad.-** Tenemos un alto sentido de compromiso con nuestra productora y actuamos de manera fiel a los principios éticos, valores.
- **Responsabilidad.-** Cumplimos con los compromisos adquiridos a la hora de entregar nuestros productos y brindar nuestros servicios a nuestros clientes y proveedores.
- **Honestidad.-** Cumplir con los reglamentos internos de la institución de manera que toda actividad realizada quede dentro de códigos de ética y moral. Existe congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona.
- **Compromiso.-** Mantener un buen comportamiento en las labores cotidianas por parte de cada empleado, sobre la base de la disciplina, honestidad y responsabilidad en sus funciones.
- **Responsabilidad social de la Empresa.-** Consideramos un conjunto de acciones que tomar en cuenta en la empresa para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad que afirman los principios y valores por los que se rigen.

- **Responsabilidad Ambiental.-** Nos sentimos comprometidos en el cumplimiento de las normativas en cuanto a ayudar a proteger el medio ambiente por lo que la productora demostrara su sentido de colaboración en las actividades de mejora del medio ambiente en la comunidad.

### **2.1.1. Antecedentes institucionales.**

Con más de 20 años de posicionamiento en el mercado manabita y en las comunidades ecuatorianas residentes en el mundo, con una gran variedad de dulces tradicionales elaborados con los más altos estándares de calidad.

Los dulces Marialy han ganado prestigio como resultado de la calidad y variedad de sus productos; siendo pioneros en esta actividad que con responsabilidad y atino ha logrado posesionarse en el mercado, satisfaciendo los más exigentes gustos. Pensando en el bienestar de sus clientes se ha preocupado por cumplir con todos los estándares de calidad, por lo que cuenta con su respectivo registro sanitario, que garantiza la calidad de sus productos.

### **2.1.2. Misión, visión y objetivos.**

#### **2.1.2.1. Misión.**

Ser una organización líder, ofreciendo productos de la más alta calidad en el mercado, satisfaciendo las múltiples expectativas de los clientes y los productos alimenticios, a través de acciones de calidad, innovación, eficiencia, rentabilidad y servicio.

#### **2.1.2.2. Visión.**

Mejorar día a día y mantener un plan de liderazgo en el mercado local y regional, posicionándonos como una empresa sólida pionera en la producción y comercialización de dulces.

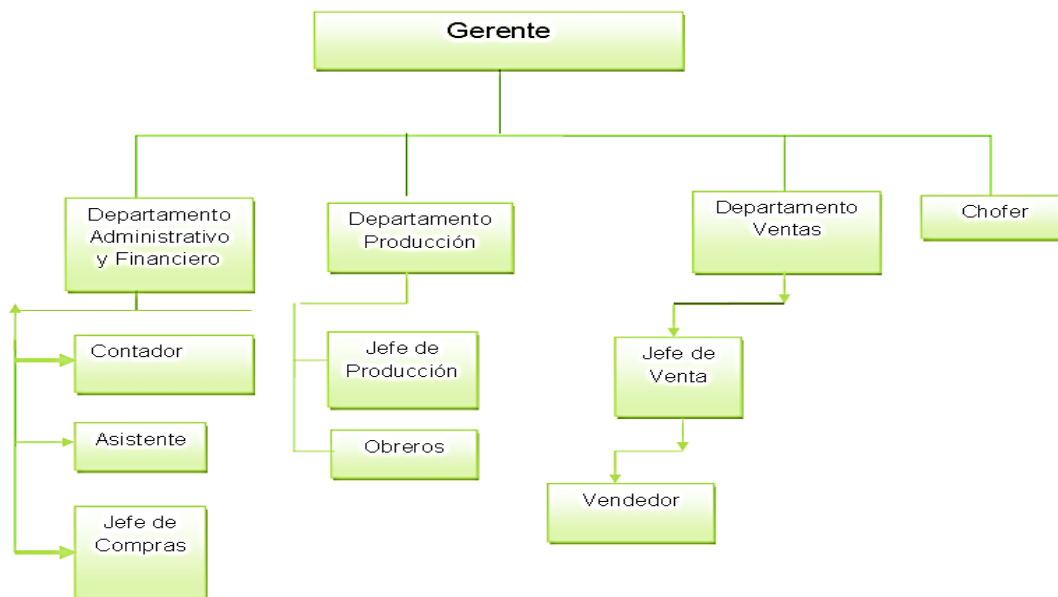
### 2.1.2.3. Objetivo General.

- Ser la empresa pionera en la producción y comercialización de dulces, ofertando a la ciudadanía del cantón Bolívar un servicio de calidad y con una alta diversidad de dulces para todos los gustos de los consumidores en general.

### 2.1.2.4. Objetivos Específicos.

- Mantener viva la creación del dulce tradicional, conocimientos impartido por nuestros antepasados.
- Innovar en el plano de la dulcería mediante la formulación de nuevos productos.
- Brindar nuevas oportunidades de trabajo para los ciudadanos del cantón Bolívar.
- Proveer de dulces a los principales almacenes y tiendas del cantón Bolívar y del país.

## 2.2 Estructura administrativa y funcional.



**Figura 1.** Estructura administrativa de la empresa Marialy.

*Fuente:* Dulcería Marialy, (2014).



- **Definición de la estructura administrativa.**

**Gerente:** Nathalia Schettini Intriago

**Departamento administrativo y financiero.**

**Contador:** Sandra Schettini Intriago.

**Asistente:** Fabricia Zambrano Intriago.

**Jefe de compras:** María Luisa Intriago.

**Departamento de producción.**

**Jefa de producción:** María Luisa Intriago.

**Obreros:**

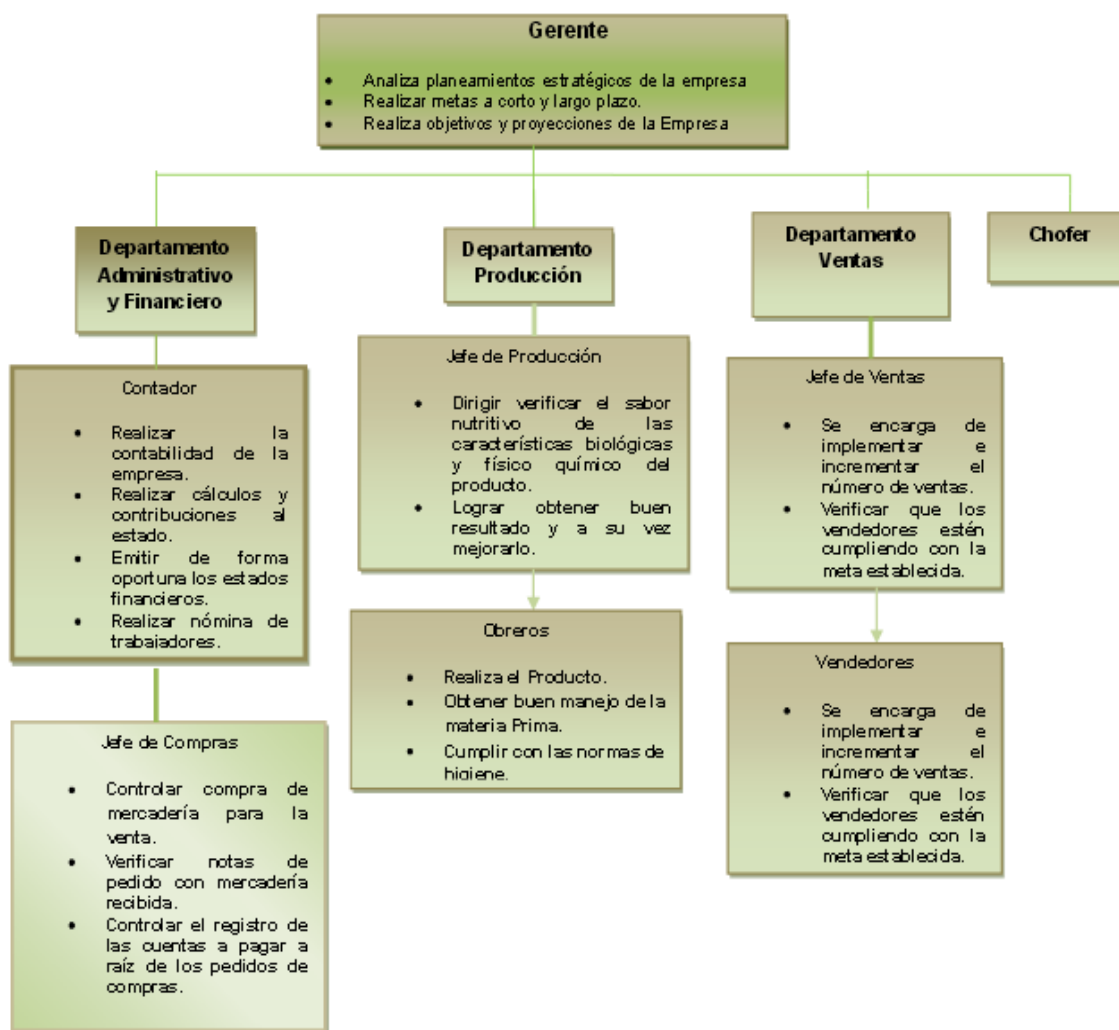
- Banner Laaz
- Manuel Calderón

**Departamento de ventas.**

**Jefe de venta:** Nathalia Schettini Intriago.

**Vendedor:** Sarmiento Aníbal.

**Chofer:** Schettini Enrique.



**Figura 2.** Organigrama funcional de la empresa Marialy.

*Fuente:* Dulcería Marialy, (2014).

### 2.3. Análisis de competitividad.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Garza et al., 2007).

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de la empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Según Garza et al., 2007 hay tres tipos genéricos de estrategia competitiva y son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Tipo de característica

- Objetivo estratégico
- Base de la ventaja competitiva
- Línea de productos
- Enfoque de producción
- Enfoque de mkt
- Conservación de la estrategia

Liderazgo De Bajo Costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.

- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

#### Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

#### **Estrategias de enfoque y especialización.**

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho (Garza et al., 2007).

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y
- Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

Marialy es una empresa pequeña con gran potencial para crecer, por el producto exclusivo en dulcería típica artesanal, único en la zona, ya que a diferencia de los demás cuenta con un establecimiento donde expone su variedad de productos al público. La posiciona como una empresa con experiencia, seria y de total calidad a la hora de ofrecer sus productos conociendo las necesidades y gustos de sus clientes a la perfección. Los costos de los productos que maneja se mantienen estables en comparación de la competencia, que son las dulcerías comerciales, pero sin dudar de la calidad que manejan, así como también se implementa la revisión constante en calidad de lo que adquieren cada uno de los clientes formando así una

seguridad y estabilidad máxima para ellos. La fabricación de toda su gama de dulces, en ocasiones de acuerdo especificaciones proporcionados por el cliente se entregan de manera efectiva y precisa ya que se cuenta con procesos de producción de calidad, en donde quedan satisfechos los compradores. Se cuenta con diversos productos entre los cuales se destaca los alfajores, la natilla, rompopo, dulces caseros surtidos, suspiros, galletas de almidón, biscochos, cocadas, manjar, entre otros.

### 2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

Para el análisis de la competencia se toman en consideración las siguientes matrices:

**Tabla 4:**

*Matriz de situación de la demanda*

<b>ESTADO DE LA DEMANDA</b>	<b>DESCRIPCION DEL ESTADO</b>	<b>PAPEL A REALIZAR EN EL MARKETING</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
DEMANDA NEGATIVA	Todos o casi todos los elementos importantes de un mercado desaprueban el producto o harían todo lo posible por no consumirlo	DESMITIFICAR LA DEMANDA	CONVERSION
AUSENCIA DE DEMANDA	Todos o casi todos los elementos importante de un mercado potencial se muestran indiferentes o desinteresados por el producto	CREAR LA DEMANDA	ESTIMULAR
DEMANDA LATENTE	Un número importante de personas comparten una fuerte necesidad por algo que no existe en forma de producto	DESARROLLAR	DESARROLLO
DEMANDA DEBIL	La demanda de un producto ha caído por debajo de sus niveles anteriores	REVITALIZAR LA DEMANDA	REMARKETING

DEMANDA IRREGULAR	El desarrollo normal de la demanda se ve afectado por fluctuaciones de temporadas relacionadas directamente con la naturaleza del producto	REGULARIZAR LA DEMANDA	SINCROMARKETING
DEMANDA COMPLETA	El nivel de demanda ha alcanzado las metas deseadas en la planificación de la Organización	MANTENER LA DEMANDA	CONSERVACION
DEMANDA EXCESIVA	La demanda sobrepasa los niveles que la organización considera óptimos	REDUCIR LA DEMANDA	REMARKETING
DEMANDA INDESEABLE	Situación en que todo aumento se considera no deseado	DESTRUIR LA DEMANDA	ANTIMARKETING

---

**Fuente:** Dulcería Marialy, (2014).

**Tabla 5:**

*Matriz de situación en el mercado*

---

<b>DEMANDA Y OFERTA</b>	
LA DEMANDA ES SUPERIOR A LA OFERTA	El consumidor acude por sí solo al producto. La prestación no es suficiente para satisfacer los requerimientos del consumidor
LA DEMANDA ES IGUAL A LA OFERTA	Los requerimientos del consumidor se pueden satisfacer mientras se mantengan en niveles normales
LA OFERTA ES MAYOR A LA DEMANDA SIN PROVOCAR DISTORSIÓN	El incremento de la capacidad de prestación comienza a alterar el equilibrio existente con anterioridad Los consumidores comienzan a ser selectivos
LA OFERTA DOMINA A LA DEMANDA	Es la llamada era de la abundancia. El exceso de capacidad instalada induce a la búsqueda de nuevas formas para incrementar el consumidor, quedando la iniciativa del mercado en manos del prestador del servicio. Alto nivel de manipulación del consumidor.
LA DEMANDA DOMINA A LA OFERTA	El exceso de oferta coloca a los sectores prestadores en estado de dependencia respecto del consumidor. Es la llamada era de la sobreabundancia. Las opciones se multiplican para el consumidor y eses tiene la posibilidad de elegir libremente.

---

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

**Tabla 6:**

*Matriz de situación de la competencia*

---

		<b>NUMERO DE PRESTADORES</b>		
		<b>UNO</b>	<b>POCOS</b>	<b>MUCHOS</b>
Diferenciación	Alta	Monopolio	Oligopolio Homogéneo	Competencia Monopólica
De productos	Baja		Oligopolio Homogéneo	Competencia Pura

---

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

- **MONOPOLIO:** El mercado está dominado por un único producto (servicio), cuyas funciones y usos no tienen un sustituto cercano.
- **OLIGOPOLIO DIFERENCIADO:** Muy pocos prestadores comparten un mismo mercado global, pero están diferenciados de manera tal que cada uno ocupa un posicionamiento diferente lo que determina el mantenimiento de cierto nivel de equilibrio en el mercado.
- **COMPETENCIA MONOPOLISTICA:** Muchos prestadores confluyen en un mismo mercado global, pero sus productos están fuertemente diferenciados de manera tal que no constituyen productos sustitutivos entre sí y, en consecuencia, no hacen competencia directa unos a otros.
- **OLIGOPOLIO HOMOGENEEO:** Existen muy pocas prestadoras, pero sus productos están muy pocos diferenciados entre sí.
- **COMPETENCIA PURA:** Un número muy alto de productos muy pocos diferenciados comparten un mismo mercado.

## **ESTRATEGIAS.**

- **MONOPOLIO:** Le permite a la organización desarrollar su propia estrategia
- **OLIGOPOLIO DIFERENCIADO:** Requiere un desarrollo más refinado tratamiento estratégico ya que cualquiera de las estrategias que implante uno de los competidores afectará directamente a los otros.
- **COMPETENCIA MONOPOLISTICA:** El alto nivel de diferenciación que existe en los productos participantes lleva consigo que las estrategias que desarrolle cada uno de ellos afecte muy poco o nada la situación de los demás participantes
- **OLIGOPOLIO HOMOGENEEO:** Debido a la escasa diferenciación que existe entre sus productos, los prestadores deben tratar de crear esa diferencia



- **COMPETENCIA PURA:** La acción estratégica de la prestadora es nula, no importa lo que haga los servicios serán tomados a las condiciones que determine el mercado consumidor.

**Tabla 7:**

*Matriz de análisis comparativo de la organización y su competencia.*

CRITERIOS DE EVALUACION	NUESTRA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA		
	A	B	C
PARTICIPACION EN EL MERCADO	5	1	1
ACTIVOS DE MARKETING			
VALOR DE NOMBRE DE LA ORG. (MARCA)	Marialy	La Colmena	El Regocijo
NIVELES DE LEALTAD	5	3	3
RELACION CON PROVEEDORES	3	3	3
RELACION CON CLIENTES	5	3	1
LA TECNOLOGIA LA GESTION GLOBAL DEL MARKETING	5	3	1
SITUACION FINANCIERA GLOBAL	5	3	3
PRESTACION DE SERVICIOS			
CAPACIDAD DE PRESTACIÓN	3	3	3
FLEXIBILIDAD	1	3	3
KNOW HOW DE PRESTACIÓN	3	3	3
COSTOS	3	3	3
CAPACIDAD INNOVADORA			
SERVICIOS LANZADOS EN LOS ULTIMOS AÑOS	5	1	1
KNOW HOW DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	5	3	3
CAPACIDAD ESTRATEGICA PERCIBIDA			
LANZAMIENTO CON ÉXITO EN LOS ULTIMOS AÑOS	5	1	1
CAPACIDAD Y RAPIDEZ DE REACCION ANTE ATAQUES DE LA COMPETENCIA	5	3	3
LIDERAZGO	5	1	1
TECNOLOGIA	5	1	1
MARKETING PRESTACION	5	3	1
CRECIMIENTO GLOBAL EN LOS ULTIMOS AÑOS	5	1	1
<b>SUMATORIA TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>42</b>	<b>36</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>4.33</b>	<b>2.33</b>	<b>2</b>

*Fuente: Dulcería Marialy, (2014).*

Mediante la matriz de análisis comparativo de la organización y su competencia, se puede demostrar que la dulcería Marialy tiene una mejor valoración con lo referente a los puntos que se trató, siendo la dulcería con el promedio más alto de 4.33 y teniendo a la dulcería El Regocijo en la última ubicación con tan solo 2 en promedio, siendo la de menor valorización en los puntos tratados.

Esto permite una visión comparada de la organización respecto a la competencia. Se pretende determinar en qué áreas la organización es superior, igual o inferior a los principales competidores. Se trata de una evaluación relativa, no absoluta.

Una vez que se han definido los criterios, se evalúa la posición de cada competidor respecto a la empresa y se indica dicha evaluación en la matriz utilizando uno de los siguientes métodos:

Signos, se utilizan los signos matemáticos

+ indica que la organización es superior

= indica que la organización es igual que el competidor

• indica que la organización es inferior

Se utilizan valores numéricos, generalmente de 1 a 5 para indicar la evaluación

### **2.3.2. Matriz FODA.**

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas (Orlich, 2005).

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos (Orlich, 2005):

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir

disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades (García y Cano, 2008).

**Tabla 8:**

*Factor interno y externo FODA.*

<b>FACTOR INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· La materia prima a emplearse en la producción de dulces es de fácil adquisición.</li> <li>· El precio de los productos de la dulcería Marialy es menor que el de la competencia.</li> <li>· El empaque del producto es adecuado, por lo tanto no contamina y es una contribución para proteger el medio ambiente.</li> <li>· Servicio de calidad y grato ambiente.</li> <li>· Diversificación de productos, innovadores con valor agregado.</li> <li>· Personal empático, dinámico y alegre.</li> <li>· Cuenta con las maquinas adecuada para la elaboración de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No tiene sucursales a nivel de país para la comercialización del producto.</li> <li>· Se puede dar conflictos ya que es negocio familiar.</li> <li>· Se requiere de gran inversión para tener un mayor descuento en los productos.</li> <li>· No cuenta con pagos en créditos, solo en efectivo.</li> <li>· No tiene un sistema informático adecuado para el control de las ventas.</li> </ul>
<b>FACTOR EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes, hospedajes, empresas de eventos Catering.</li> <li>· Mayor difusión de la gastronomía manabita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bajos precios de la competencia directa</li> <li>· Gran desarrollo de campañas publicitarias por parte de los competidores.</li> </ul>

- Diversificación de nuestros servicios (delivery).
- Competidores actuales con mayor tecnología.
- Generar productos envasados para exportación.
- Alza de precios de los productos a utilizar.
- Incremento de competencia formal e informal.

---

*Fuente: Dulcería Marialy, (2014).*

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

La empresa para incrementar el beneficio, puede actuar de dos formas: una aumentando los ingresos y la otra reduciendo los costos, el primer camino es difícil de controlar, a no ser que se opere en régimen de monopolio, por el otro camino el de reducción de costos es mucho más viable (Fuentes et al., 2011).

El mismo autor expone que en general, cualquier fábrica podrá conocer los aspectos más importantes de sus ingresos y gastos de fabricación, al poder controlar las utilidades que se esperan y lo que cuesta producir una unidad del producto que vendemos. El llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados, no sirve solo a las empresas más grandes, si no también es aplicable a los negocios de poca o mediana amplitud ya que estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

La finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de dificultades posibles para que al mismo tiempo, se pueda ofrecer al público el precio más bajo, con posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos que ofrecemos (Fuentes et al., 2011).

### **2.4.1 Estructura de costos.**

La estructura de costos es una expresión muy común en los medios empresariales y gremiales, especialmente cuando se trata de discutir con el gobierno asuntos como los de la afectación de

movimientos en impuestos, costos de gasolina, salario mínimo y en general, cualquier costo de un insumo de un sector empresarial (González, 2013).

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

Sabiendo que en la actividad empresarial los costos se pueden clasificar por función, es decir,

- De producción, que incluyen los procesos de adquisición de materias primas, insumos, conocimiento y similares
- De comercialización
- De apoyo y
- Financieros

Y que dentro de cada una de ellas, de acuerdo a su relación con el volumen de producción hay:

- Costos variables
- Costos Fijos

Son esos los criterios para establecer la Estructura de Costos, que se representa como se muestra a continuación:

**Tabla 9:**

*Estructura de costos de un sector o empresa.*

<b>Estructura de costos de un sector o empresa según las funciones empresariales</b>		<b>Estructura de costos de un sector o empresa según su relación con el volumen de actividad</b>	
<b>Costo total</b>	100%	<b>Costo total</b>	100%
Costos de producción	50%	Costos variables	40%
Costos de comercialización	30%	De producción	25%
Costos de apoyo – generales	10%	De comercialización	15%
Costos financieros	10%	<b>Costos fijos</b>	60%
		De producción	15%
		De comercialización	20%
		De apoyo	20%
		Financieros	5%

**Fuente:** Botero, (2012).

#### **2.4.1.1. La utilidad de establecer la estructura de costos.**

Establecer esa estructura es útil para dos propósitos fundamentales:

- a) Comparar el Sector o la Empresa con otros Sectores o Empresas, para sacar conclusiones respecto del propio(a). Es una comparación similar a la que se hace con la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio.
  
- b) Conocer el impacto sobre el costo total, del incremento del costo de uno de sus elementos. Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto (Botero, 2012).

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción (FAO, 2003).

El mismo autor menciona que el costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Por ejemplo, no tiene sentido que no se posea un programa correcto de mantenimiento de equipos, simplemente para evitar los costos de mantenimiento. Sería más recomendable tener un esquema de mantenimiento aceptable el cual, eliminaría, quizás, el 80-90% de los riesgos de roturas. Igualmente, no es aconsejable la compra de pescado de calidad marginal para reducir el costo de la materia prima. La acción correcta sería tener un esquema adecuado de compra de pescado según los requerimientos del mercado y los costos. Usualmente, el pescado de

calidad inferior o superior, no produce un óptimo ingreso a la empresa; esto será analizado posteriormente.

FAO, 2003 menciona que otros aspectos entendidos como "costos" a ser eliminados (por ej., programas de seguridad de la planta, capacitación de personal, investigación y desarrollo), generalmente no existen en la industria procesadora de pescado de los países en vías de desarrollo. Desafortunadamente en el mismo sentido, los costos para proteger el medio ambiente (por ej., el tratamiento de efluentes) son en forma frecuente ignorados y, en consecuencia, transferidos a la comunidad en el largo plazo o para futuras generaciones.

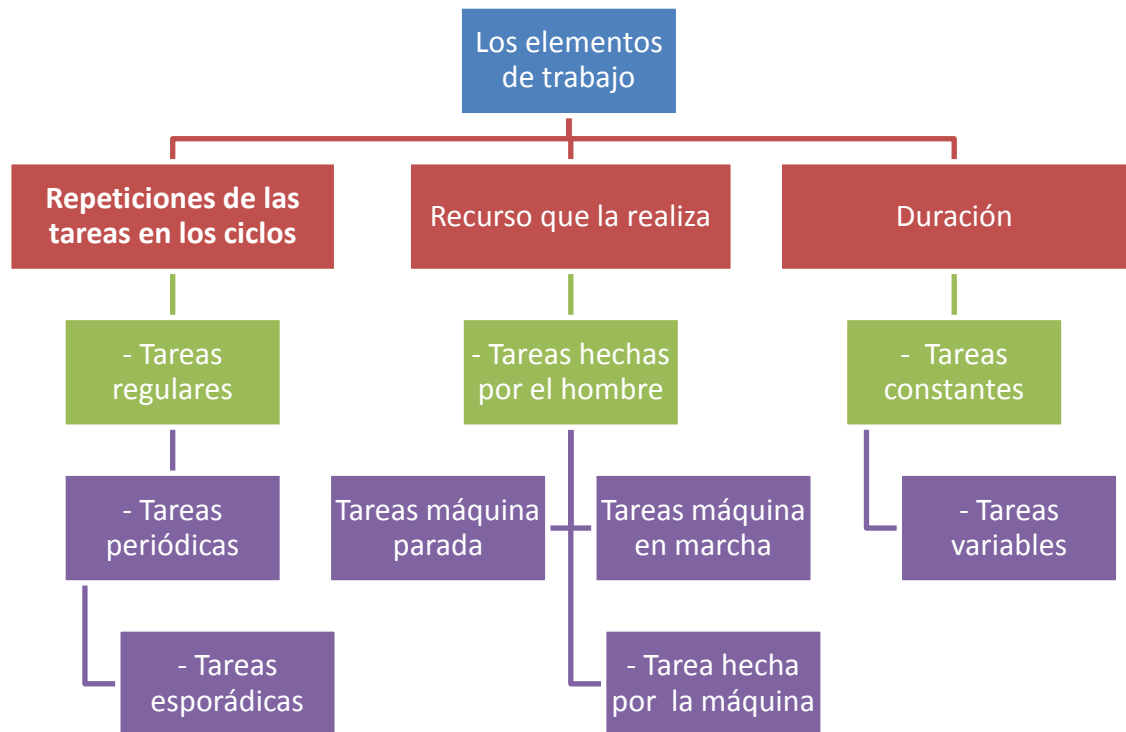
Cuando se analiza la importancia dada al costo de producción en los países en vías de desarrollo, otro aspecto que debería ser examinado respecto a una determinada estructura de costos, es que una variación en el precio de venta tendrá un impacto inmediato sobre el beneficio bruto porque éste último es el balance entre el ingreso (principalmente por ventas) y el costo de producción. En consecuencia, los incrementos o las variaciones en el precio de venta, con frecuencia son percibidos como la variable más importante (junto con el costo de la materia prima), particularmente cuando existen amplias variaciones del precio (FAO, 2003).

#### **2.4.2 Ciclo de producción.**

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir una unidad. En la producción interesa conocer cuánto debe durar un ciclo de producción, porque de ello se puede deducir cuál debe ser la productividad de ese proceso.

#### **Los elementos de trabajo.**

Para calcular la duración de un ciclo de producción se debe descomponer todo el ciclo en trabajos elementales. Esta división debe atender a alguno de los siguientes criterios:



*Figura 3. Organigrama elementos de trabajo.*

*Fuente: Ávila Martínez, María Fabiola, (2014).*

## 1 Repetición de las tareas en los ciclos.

- 1.1. **Tareas regulares.** Son las que se repiten durante todos los ciclos de producción.
- 1.2. **Tareas periódicas.** Son aquéllas que se repiten cada cierto número de ciclos, ese número de ciclos es siempre fijo. Factor de frecuencia es el inverso del número de ciclos en que se repiten las tareas. Por ejemplo, si el número de ciclos en que se repite una tarea es de 10 el factor de frecuencia es  $1/10 = 0,1$ .
- 1.3. **Tareas esporádicas.** Surgen de manera aleatoria en cualquier ciclo.

## 2 Recurso que las realiza.

- 2.1. **Tareas hechas por el hombre.** Estas tareas se pueden clasificar a su vez en:
  - 2.1.1. **Tareas Máquina Parada.** Es obvio que se refieren a las tareas hechas sin intervención de la máquina o cuando está parada.
  - 2.1.2. **Tareas Máquina en Marcha.** En lo contrario de lo dicho anteriormente.



**2.2. Tareas hechas por la máquina.** Se denominan tareas Tiempo Máquina.

**3. Duración:** pueden clasificarse a su vez.

**3.1. Tareas constantes.** La duración es siempre la misma en cualquier ciclo.

**3.2. Tareas variables.** La duración varía de un ciclo a otro.

De esta clasificación las más usuales son la primera y la segunda; la primera clasificación es necesaria para determinar la duración del ciclo; en el caso de la segunda clasificación, porque son necesarias para el cálculo de la duración del ciclo. Las tareas que forman parte del ciclo productivo son las correspondientes a Máquina Parada y Tiempo Máquina, pero no las de Máquina en Marcha.

### **Equilibrado de líneas de producción.**

Uno de los problemas que aparece en las líneas de montaje de los procesos de flujo continuo es asignar el número de recursos necesarios para que todas las estaciones de trabajo realicen su operación en el mismo tiempo. Es indudable que la capacidad productiva de la línea queda limitada por las estaciones más lentas.

#### **2.4.3 Indicadores de producción.**

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - Ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.

- **Análisis de la situación de la empresa.**

**Tabla 10:**

*Análisis vertical de la empresa Marialy.*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>Ventas netas</b>	62739	100%	66379	100%
<b>Costo de venta</b>	37643,4	60,00%	37172,24	56,00%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	25095,6	40,00%	29206,76	44,00%

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

El análisis vertical de la dulcería Marialy en el periodo 2013 tuvo ventas netas de 62739 \$ con un costo de ventas de 37643,4 \$, siendo este el 60%, alcanzando una utilidad de 25095,6 \$ es decir el 40%, mientras que en el año 2014 se obtuvo ventas de 66379 \$ con una utilidad del 44%, siendo esta de 29206,76 \$.

- **Indicadores financieros de la dulcería Marialy.**

	<b>LIQUIDEZ</b>	
	<b>(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente</b>	
<b>1. Prueba ácida =</b>		
	5000-3000	<b>1,53</b>
<b>Año 2013</b>	1300	
	7000-2000	<b>3,33</b>
<b>Año 2014</b>	1500	

En la prueba ácida en el año 2013 los activos corrientes menos el inventario respaldan a los activos corrientes con 1,53 veces.

En la prueba ácida en el año 2014 los activos corrientes menos el inventario respaldan a los activos corrientes con 3,33 veces.

**2. Razón corriente o liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente**

<b>Año 2013</b>	<u>5000</u>	<b>3,84</b>
	1300	
<b>Año 2014</b>	<u>7000</u>	<b>4,66</b>
	1500	

En la razón corriente o liquidez en el año 2013, se demuestra que el activo corriente, respaldan a los pasivos corrientes con 3.84 veces.

En la razón corriente o liquidez en el año 2014, se demuestra que el activo corriente, respaldan a los pasivos corrientes con 4.66 veces.

**3. Cápita de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente**

<b>Año 2013</b>	5000 – 1300	<b>3700</b>
<b>Año 2014</b>	7000 – 1500	<b>5500</b>

En el cápita de trabajo en el año 2013, se demuestra que el activo corriente menos el pasivo corriente lo respalda con 3700 veces.

En el cápita de trabajo en el año 2014, se demuestra que el activo corriente menos el pasivo corriente lo respalda con 5500 veces.

	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>1. Rotación de activos fijos</b>	<b>Ventas netas / Activo fijo bruto</b>	
<b>Año 2013</b>	<u>62739</u>	<b>1,30</b>
	48000	
<b>Año 2014</b>	<u>66379</u>	<b>1,38</b>
	48000	

En la rotación de activos fijos en el 2013 se demuestra las ventas netas, respaldan a los activos fijos brutos con 1,3 veces.

En la rotación de activos fijos en el 2014 se demuestra las ventas netas, respaldan a los activos fijos brutos con 1,38 veces.

<b>2. Rotación capital de trabajo =</b>	<b>Ventas netas / Capital de trabajo</b>	
<b>Año 2013</b>	<u>62739</u>	<b>16,95</b>
	3700	
<b>Año 2014</b>	<u>66379</u>	<b>12,07</b>
	5500	

En la rotación capital de trabajo en el 2013 se demuestra las ventas netas, respaldan el capital de trabajo con 16,95 veces.

En la rotación capital de trabajo en el 2014, se demuestra las ventas netas, respaldan en capital de trabajo con 12.07 veces.

<b>3. Rotación activos totales =</b>	<b>Ventas netas / Activo total</b>	
<b>Año 2013</b>	<u>62739</u>	<b>1,11</b>
	56400	
<b>Año 2014</b>	<u>66379</u>	<b>1,18</b>
	56200	

En la rotación de activos totales en el 2013, se demuestra las ventas netas, respaldan al activo total con 1.11 veces.

En la rotación de activos totales en el 2014, se demuestra las ventas netas, respaldan al activo total con 1.18 veces.

	<b>ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>1. Solvencia total</b>	<b>Patrimonio / Activo fijo</b>	
<b>Año 2013</b>	<u>51312,76</u>	<b>1,09</b>
	46700	
<b>Año 2014</b>	<u>51292,32</u>	<b>1,10</b>
	46700	

La solvencia total en el año 2013, se demuestra que el patrimonio respalda al activo fijo en 1,09 veces.

La solvencia total en el año 2014, se demuestra que el patrimonio respalda al activo fijo en 1,10 veces.

<b>2. Apalancamiento =</b>	<b>Pasivo corriente / Patrimonio</b>	
<b>Año 2013</b>	1300	<b>0,025</b>
	51312,76	
<b>Año 2014</b>	1500	<b>0,029</b>
	51292,32	

En el apalancamiento en el 2013, se demuestra que el pasivo corriente, respaldan el patrimonio con 0.025 veces.

En el apalancamiento en el 2014, se demuestra que el pasivo corriente, respaldan el patrimonio con 0.029 veces.

	<b>RENDIMIENTO</b>	
<b>1. Rendimiento del activo total</b>	<b>Utilidad neta / Activo total</b>	
<b>Año 2013</b>	25095,6	<b>0,44</b>
	56400	
<b>Año 2014</b>	29206,76	<b>0,51</b>
	56200	

En el rendimiento del activo total en el año 2013, la utilidad neta respalda al activo total en 0,44 veces.

En el rendimiento del activo total en el año 2014, la utilidad neta respalda al activo total en 0,51 veces.

<b>2. Rendimiento del patrimonio =</b>	<b>Utilidad neta / Patrimonio</b>	
<b>Año 2013</b>	25095,6	<b>0,49</b>
	51312,76	
<b>Año 2014</b>	29206,76	<b>0,57</b>
	51292,32	

El rendimiento del patrimonio en el año 2013, muestra que la utilidad neta, respalda al patrimonio en 0.49 veces.

El rendimiento del patrimonio en el 2014, muestra que la utilidad neta respalda al patrimonio en 0.57 veces.

<b>3. Margen neto de utilidad =</b>	<b>Utilidad neta / Ventas netas</b>	
<b>Año 2013</b>	25095,6	<b>0,40</b>
	62739	
<b>Año 2014</b>	29206,76	<b>0,44</b>
	66379	

El margen neto de utilidad en el 2013, demuestra que la utilidad neta respalda a las ventas netas en 0.40 veces.

El margen neto de utilidad en el 2014, demuestra que la utilidad neta respalda a las ventas netas en 0.44 veces.

- **Análisis y aplicación de indicadores financieros de la empresa Marialy.**

Con lo expuesto tanto en los análisis de la prueba ácida, en la rotación de activos fijos, rendimiento de activo total y la solvencia total fue posible la aplicación de los indicadores, ya que de acuerdo a como se encontró la empresa y por su situación, cave recalcar que la dulcería Marialy lleva el título de artesano, por ende no son obligados a llevar contabilidad, pero fue posible gracias a la colaboración de los propietarios en dar los datos generales de ventas para poder realizar los estados financieros del 2013 y 2014 para así con ello poder demostrar la situación de la empresa y aplicar los indicadores.

Con respecto con el análisis de los indicadores que se realizó en la empresa Marialy, de acuerdo a los estados de resultados del año 2013 y 2014 se pudo constatar que hubo un ligero incremento del 4% de la utilidad del 2014 con respecto al 2013.

En los indicadores se manifiesta de acuerdo a los estados financieros del 2013 y 2014, en cada una de las pruebas escogidas, la dulcería se encuentra en crecimiento constante debido a los resultados que demuestran los dos últimos años.

### 2.4.3.1. Índice de productividad.

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

"Hacer más con menos o por lo menos con lo mismo"

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

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio de Venta Unitari} \times \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora de Mano de Obra} \times \text{N. de horas empleados}}$$

$$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitari} \times \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}}$$

$$\text{Índice de productividad Total (IPT)} = \frac{\text{Precio de Venta Unitari} \times \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo de M.O.} + \text{Costo total de M.P.} + \text{Depreciación} + \text{Gasto}}$$

$$\begin{aligned} &\% \text{ de Variación de la productividad respecto al periodo anterior} \\ &= \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n - 1)}{(\text{IPT del periodo } n - 1)} \end{aligned}$$

Con el siguiente formato podrás calcular diversos indicadores de productividad en un número corto de períodos, tan solo con ingresar una serie de datos muy sencillos.

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

Así, básicamente, en cuanto a la fórmula de cálculo, el índice productivo, o la productividad, es el cociente entre la producción y el consumo, es decir, entre el beneficio y el coste, todo en función del tipo de empresa de la que estemos hablando.

#### **2.4.3.2. Producción.**

Desde el punto de vista sistémico, la producción es la transformación de elementos de entradas (insumos) en elementos de salidas (productos o servicios) mediante la utilización de un proceso productivo. Gráficamente se representa como:

Insumos (Entradas): Recursos empresariales (físicos, financieros, humanos)

Proceso: Combinación de factores productivos

Resultados (Salidas): Productos o servicios.

#### **2.4.3.3. Unidades utilizadas en los recursos de producción.**

Recursos Materiales: Son los utilizados como materia prima durante el proceso de obtención del producto. Son medidos en metros, kilos, metros cúbicos, litros, etc.

Recursos Tecnológicos (maquinaria): Son las horas máquina utilizadas durante el proceso de obtención de un producto. Son medidas en horas-máquina.

Recursos humanos (Mano de Obra): Son las horas hombre utilizadas en la obtención de un producto, son medidas en horas-hombre.

Medios Logísticos: Son los medios utilizados en la obtención de un producto, los medios son los físicos (Áreas), de servicios (energía, teléfono, acueducto), de transporte, etc.

Métodos: Son los medios utilizados en la obtención de un producto, de acuerdo con el método definido. Se da en horas de ciclo.

Recursos Económicos (monetarios): Son los pesos utilizados en la obtención del producto. Estos pesos son los adicionales a los costos de los insumos ya descritos. En algunos casos los recursos se dan todos como un valor en pesos.

#### **2.4.3.4. Eficiencia.**

La eficiencia mide el control que la empresa ejerce sobre los recursos (insumos) y puede definirse como, la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y



tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos. Matemáticamente se expresa como:

**Eficiencia = (Recursos programado / recursos utilizados) x 100**

- **Eficacia.**

La eficacia mide el control que la empresa ejerce sobre los resultados y puede definirse como, la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados (balance de antiparístasis). Reduciendo así, los reprocesos, retrabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista.

**Eficacia = (producción real/ meta programada) x 100**

- **Productividad.**

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

**Productividad real: producción real/ insumos reales.**

- **Efectividad.**

Indica el control que tiene la empresa sobre las productividades y se define como el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. Es aquí, donde se habla del efecto de antiperístasis, mediante el cual se propende

dar una respuesta reactiva a las consecuencias del producto, a través de la retroalimentación del sistema.

**Efectividad = productividad real/ productividad óptima.**

- **Indicadores financieros anuales de la dulcería Marialy.**

*Tabla 11:*

*Costos fijos y variables de la empresa Marialy*

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>VALOR (\$)</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>	2100
<b>Servicios básicos (agua, luz, teléfono)</b>	250
<b>Depreciación de los equipos</b>	400
<b>Muebles y otros</b>	100
<b>Arriendo</b>	0
<b>Seguro</b>	150
<b>TOTAL C.F.</b>	<b>3000</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>Materia prima</b>	700
<b>Mano de obra directa</b>	500
<b>Otros insumos directos</b>	246.22
<b>TOTAL C.V.</b>	<b>1446.22</b>

*Fuente: Dulcería Marialy, (2014).*

### **CAPITULO III**

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCION MARIALY**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

**Tabla 12:**

*Rentabilidad de productos.*

	<b>Rentabilidad de los productos Marialy (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	2001	100	1500,75	100	1500,75	100	1000,5	100	6003	100
<b>Cost. Ventas</b>	600,3	30	375,187	25	337,668	22,5	133,065	13,3	1446,22	24,09
<b>C.M.</b>	1400,7	70	1125,56	75	1163,08	77,5	867,435	86,7	4556,78	75,91
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>C.F. Total</b>	3000		3000		3000		3000		3000	49,98
<b>C.F. Asignado</b>	1000		750		750		500		3000	49,98
<b>U.T. Operación</b>	400,7		375,56		413,08		367,44		1556,78	25,93

*Fuente: Dulcería Marialy y Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

En la dulcería Marialy cuenta con una gran gama de productos destinados a la comercialización, para los cuales solo los 4 productos que más rentabilidad tuvieron en el 2014 fueron considerados para el análisis.

En la Tabla 12 indica que el producto 1 obtuvo ventas de 2001 \$ durante el año del 2014, pero a pesar de ser el producto más vendido no es el que más rentabilidad le deja a la empresa ya que solo se obtiene 400.7 \$, a diferencia del producto 3 que a pesar de no ser el más vendido es el que más rentabilidad deja siendo esta de 413.08 \$.

De acuerdo al análisis de rentabilidad se pudo demostrar que la empresa Marialy alcanza ganancias del 25.93 % de las ventas.

**Tabla 13:**

*Contribución marginal por producto.*

	<b>Mezcla de contribución marginal por producto (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Precio de venta</b>	3	100	2,25	100	2,25	100	1,5	100	9	100
<b>Cost. Variable</b>	0,9	30	0,56	25	0,51	22,5	0,2	13,3	2,17	24,1
<b>C.M.</b>	2,1	70	1,69	75	1,74	77,5	1,3	86,7	6,83	75,9
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>M.C. Ponderado</b>	0,7		0,42		0,44		0,22		1,77	

*Fuente: Dulcería Marialy y Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

En la Tabla 13 se puede observar que el margen de contribución ponderado mayor es del producto 1, siendo esta de 0.70, a diferencia del producto 4 que tan sólo llegó a obtener un margen de contribución ponderado de 0.22. Mostrando en la suma total un M.C. ponderado de 1.77.

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

- **Definir los supuestos.**

En lo que se refiere a los supuestos, se está hablando de la participación de cada uno de los productos dentro del total de ventas y contribución marginal por lo que el producto 1 tiene una participación del 33.33%, el 2 tiene el 25%, el 3 el mismo porcentaje y el 4 tiene el 16.67 %, por lo que si la materia prima varía de precio, esto haría que se modificara los precios de ventas, además la contribución marginal y por tal la participación también sufriría cambio alguno.

- **Aplicación del modelo.**

**Tabla 14:**

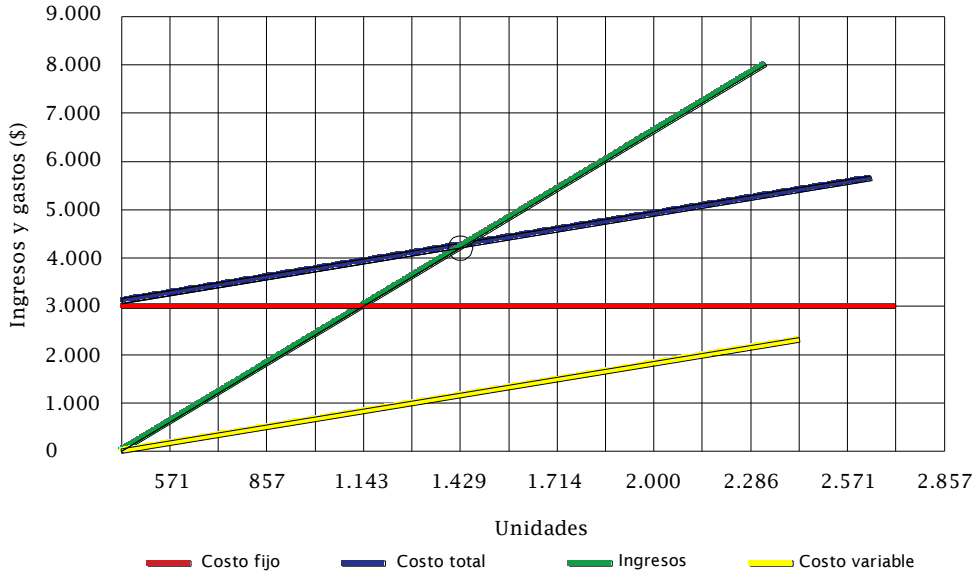
*Punto de equilibrio.*

	Rentabilidad de los productos Marialy (\$)								Total	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
<b>P. equilibrio</b>	<b>439,13</b>		<b>439,17</b>		<b>439,17</b>		<b>439,26</b>		<b>1756,74</b>	
<b>P.V.</b>	<b>3</b>		<b>2,25</b>		<b>2,25</b>		<b>1,5</b>			
<b>Ventas</b>	1317,39	100	988,14	100	988,14	100	658,89	100	3952,57	100
<b>Cost. Ventas</b>	395,22	30	247,04	25	222,33	22,5	87,85	13,3	952,57	24,1
<b>C.M.</b>	922,17	70	741,11	75	765,81	77,5	571,04	86,7	3000	75,9
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>C.F. Total</b>	3000		3000		3000		3000		3000	75,9
<b>C.F. Asignado</b>	999,9		750		750		500,1		3000	75,9
<b>U.T. Operación</b>	-77,73		-8,89		15,81		70,94		0	0

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

- **Punto de Equilibrio.**

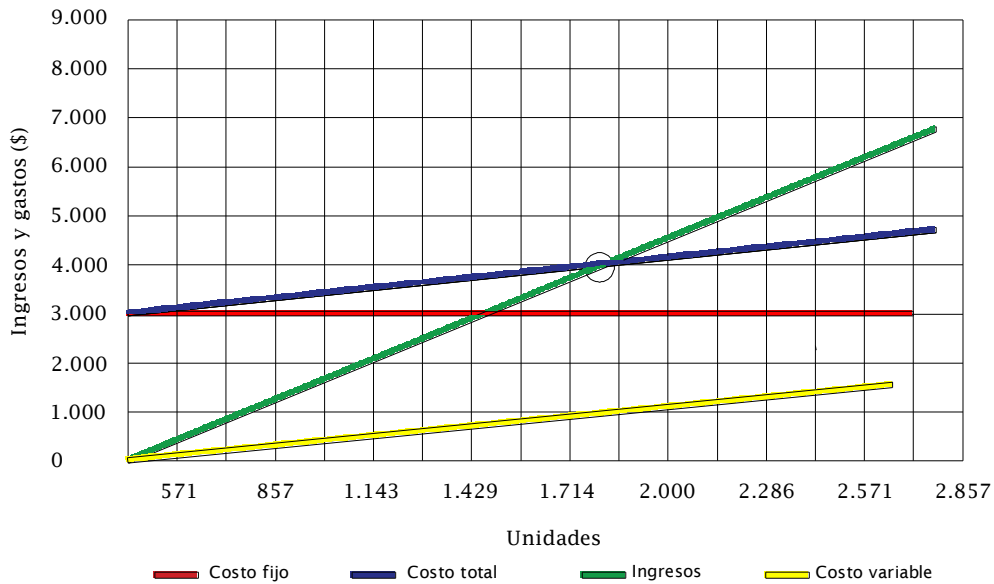
Ventas mínimas (unds) para alcanzar el Punto de Equilibrio: **1.429,00**  
 Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio: **4.287,00**  
 Costo variable: **1.286,70**



**Figura 4.** Análisis de precios unitarios del producto 1.

*Fuente:* Ávila Martínez María Fabiola, (2014).

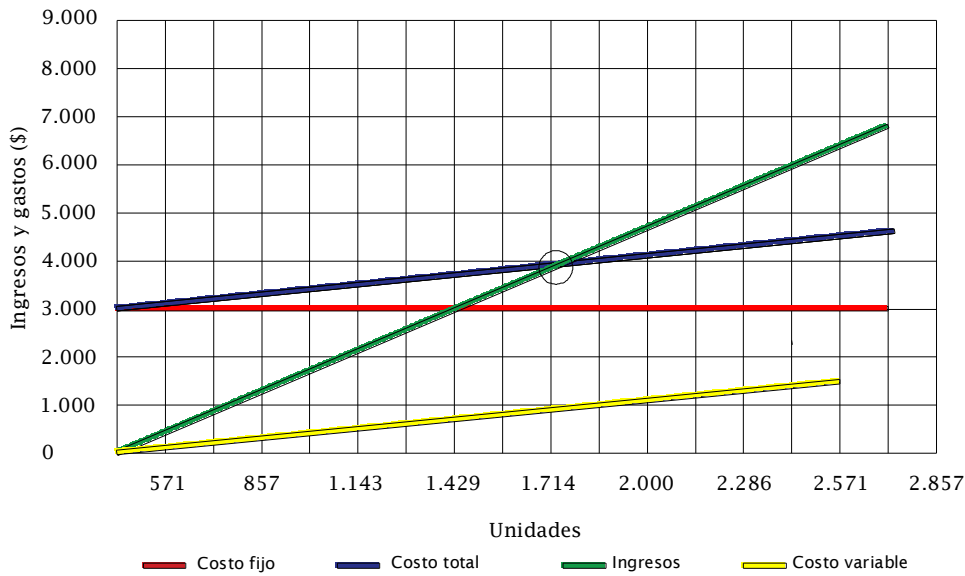
Ventas mínimas (unds) para alcanzar el Punto de Equilibrio: **1.776,00**  
 Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio: **3.996,00**  
 Costo variable: **999,00**



**Figura 5.** Análisis de precios unitarios del producto 2.

*Fuente:* Ávila Martínez María Fabiola, (2014).

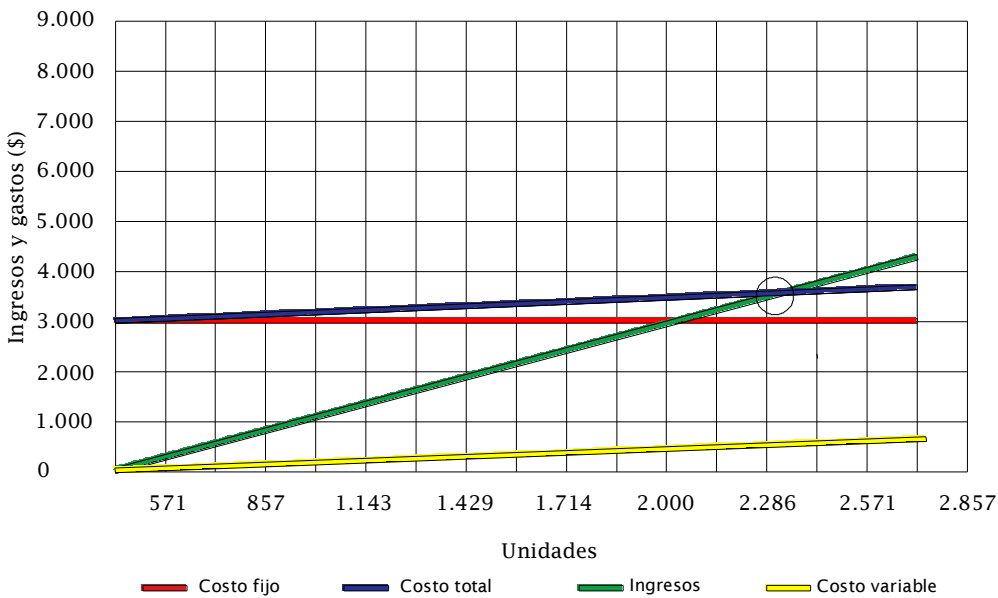
Ventas mínimas (unds) para alcanzar el Punto de Equilibrio: **1.725,00**  
 Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio: **3.881,25**  
 Costo variable: **873,28**



**Figura 6.** Análisis de precios unitarios del producto 3.

*Fuente:* Ávila Martínez María Fabiola, (2014).

Ventas mínimas (unds) para alcanzar el Punto de Equilibrio: **2.308,00**  
 Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio: **3.462,00**  
 Costo variable: **460,44**



**Figura 7.** Análisis de precios unitarios del producto 4.

*Fuente:* Ávila Martínez María Fabiola, (2014).

- **Explicar el modelo.**

El modelo que se ha utilizado para el análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad es una tabla en la cual se va a determinar el producto con mayor y menor rentabilidad, y además se obtuvo el precio de venta y el punto de equilibrio para evaluar cuando la empresa no gana ni pierde produciendo ciertas unidades, con sus respectivas gráficas.

- **Describir los resultados.**

El modelo antes mencionado se obtuvo resultados que la dulcería Marialy tiene que producir para alcanzar un punto de equilibrio, en el cual tendría la empresa que producir en total la suma de 1756.74 unidades entre los cuatro productos y dándole un precio de venta de 3 \$ para el producto 1, para el producto 2 de 2.25 \$, igual forma para el producto 3 y por último para el producto 4 de 1.50 \$.

### **3.3 Fijación de precios.**

- **Definir políticas de precios.**

La empresa Marialy se dedica a la elaboración y comercialización de dulces, cuenta con una variedad de más de 30 productos destinados a la venta, dentro de los cuales los que más se venden son: enrollados, alfajor, manjar y troliche.

Esta empresa tiene una estrategia de precios, la cual es la estrategia de penetración.

La estrategia de precios de penetración se aplica a productos nuevos de forma contraria al descremado de precios, se fija un precio inicial bajo para introducirse en el mercado de una forma rápida y eficaz para atraer rápidamente un gran número de consumidores para obtener una gran cuota de mercado logrando reducir los costes de producción elevando el volumen de ventas, lo que permite a la empresa reducir aún más sus precios (Jácome, 2012).



Este tipo de estrategia fue utilizado por la empresa Dell ingresando al mercado de computadoras personales con precios bajos, distribuyendo sus productos a través de canales directos con lo cual reducían sus costes (Jácome, 2012).

Los precios de penetración son aplicables cuando:

- El tamaño del mercado es amplio y su demanda es elástica al precio.
- Los costes de fabricación y distribución pueden disminuir cuando el volumen de ventas se va incrementando.
- La alta competencia del mercado ya existe por ese producto o se espera que se presente poco después de que éste sea introducido.

Las estrategias que han venido utilizando durante los 20 años de actividad, han tenido una aceptación favorable en el mercado, pero sin embargo no han tenido una rentabilidad acorde a las expectativas de la empresa.

- **Contraste entre el antecedente y el resultado actual.**

En la actualidad mantiene la siguiente tabla de precios unitarios para la producción de los productos 1, 2, 3, 4.

Por lo que se propone una nueva fijación de precios, para que la utilidad y la participación sean relativamente beneficiosas.

**Tabla 15:**

*Contraste numérico de la empresa.*

	<b>Mezcla de contribución marginal por producto (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Precio de venta</b>	3	100	2,25	100	2,25	100	1,5	100	9	100
<b>Cost. Variable</b>	0,9	30	0,56	25	0,51	22,5	0,2	13,3	2,17	24,1
<b>C.M.</b>	2,1	70	1,69	75	1,74	77,5	1,3	86,7	6,83	75,9
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>M.C. Ponderado</b>	0,7		0,42		0,44		0,22		1,77	

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

**Tabla 16:**

*Contraste numérico propuesto.*

	Mezcla de contribución marginal por producto (\$)									
	1	%	2	%	3	%	4	%	Total	%
<b>Precio de venta</b>	3	100	3	100	3	100	3	100	12	100
<b>Cost. Variable</b>	0,9	30	0,56	18,8	0,51	16,9	0,2	6,67	2,17	18,07
<b>C.M.</b>	2,1	70	2,44	81,3	2,49	83,1	2,8	93,3	9,83	81,93
<b>Participación</b>	25		25		25		25		100	
<b>M.C. Ponderado</b>	0,53		0,61		0,62		0,7		2,46	

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

- **Primera propuesta sobre la fijación de precios.**

Por lo que la autora del presente trabajo de titulación propone una nueva fijación de precio con respecto al precio que mantiene la empresa Marialy actualmente. Viendo que la empresa comercializa sus productos por tarrina, se propone que el costo de estas sea de 3 \$, como se detalla en la tabla 16 y además de lo antes mencionado, aumentar el tamaño de los dulces para que de esta manera se pueda compensar el aumento del precio planteado. Siendo una buena alternativa para que la empresa aumente la rentabilidad y sin tener que vender más unidades producidas.

- **Análisis de las variaciones.**

Se puede apreciar que en la tabla de fijación de precios que ellos mantienen no hay una equidad en la participación del producto en los costos de la empresa, en la calidad del producto, ya que al vender el dulce en un precio bajo, la elaboración de este va hacer más pequeña.

Mientras que la propuesta de la tabla 16, es de un costo de los productos sea de 3\$ por tarrina, y el tamaño del dulce sea más grande, así se podrá obtener una participación igualitaria de los productos 1, 2, 3 y 4 en la empresa.

Esto además generará mayor rentabilidad a la empresa, ya que lo que se hizo fue aumentar el precio por ventas del producto, siendo estos líderes para la competencia, así se podrá realizar sus expectativas de las empresas como lo es crear sucursales en cada una de las provincias del Ecuador.

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

- **Aplicación de métodos algebraicos y gráficos para ilustrar las utilidades operacionales.**

**Tabla 17:**

*Utilidad de cada uno de los productos, con su valor de venta.*

	Ventas	Utilidad (\$)
<b>Producto 1</b>	2001	400,7
<b>Producto 2</b>	1500,75	375,56
<b>Producto 3</b>	1500,75	413,08
<b>Producto 4</b>	1000,5	367,44

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

La tabla 17 muestra específicamente las utilidades de cada uno de los productos, datos obtenidos en la Tabla 12, donde se evidencia que el producto que mayor utilidades le deja a la empresa no es el que más se vende por lo que el producto 3 sólo se vende 1500.75 \$ anuales y se tiene una utilidad de 413.08 \$, a diferencia del producto 1 que a pesar de ser el producto más vendido 2001 \$, sólo tiene la segunda mejor utilidad y esta es de 400.70 \$.

Por último se tiene al producto 4 como el de menor venta 1000.5 \$ y también con la menor utilidad 367.44 \$.

- **Aplicar y describir el análisis de sensibilidad.**

**Tabla18:**

*Rentabilidad de los productos de la empresa.*

	<b>Rentabilidad de los productos Marialy (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	2001	100	1500,75	100	1500,75	100	1000,5	100	6003	100
<b>Cost. Ventas</b>	600,3	30	375,187	25	337,668	22,5	133,065	13,3	1446,22	24,09
<b>C.M.</b>	1400,7	70	1125,56	75	1163,08	77,5	867,435	86,7	4556,78	75,91
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>C.F. Total</b>	3000		3000		3000		3000		3000	49,98
<b>C.F. Asignado</b>	1000		750		750		500		3000	49,98
<b>U.T. Operación</b>	400,7		375,56		413,08		367,44		1556,78	25,93

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

**Tabla 19:**

*Rentabilidad de los productos de la empresa, aumentándole un 10% solo en el valor de las ventas.*

	<b>Rentabilidad de los productos Marialy (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	2201,1	100	1650,8	100	1650,8	100	1100,6	100	6603,3	100
<b>Cost. Ventas</b>	600,3	27,27	375,19	22,7	337,67	20,5	133,07	12,1	1446,2	21,9
<b>C.M.</b>	1600,8	72,73	1275,6	77,3	1313,2	79,5	967,49	87,9	5157,1	78,1
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>C.F. Total</b>	3000		3000		3000		3000		3000	45,43
<b>C.F. Asignado</b>	1000		750		750		500		3000	45,43
<b>U.T. Operación</b>	600,8		525,64		563,16		467,49		2157,1	32,67

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

**Tabla 20:**

*Rentabilidad de los productos de la empresa, aumentándole un 10% solo en los valores de los costos de venta y costos fijos total.*

	<b>Rentabilidad de los productos Marialy (\$)</b>									
	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	2001	100	1500,75	100	1500,75	100	1000,5	100	6003	100
<b>Cost. Ventas</b>	660,33	33	412,705	27,5	371,43	24,7	146,37	14,6	1590,835	26,5
<b>C.M.</b>	1340,67	67	1088,05	72,5	1129,32	75,3	854,13	85,4	4412,165	73,5
<b>Participación</b>	33,33		25		25		16,67		100	
<b>C.F. Total</b>	3300		3300		3300		3300		3300	54,97
<b>C.F. Asignado</b>	1100		825		825		550		3300	54,97
<b>U.T. Operación</b>	240,67		263,05		304,32		304,13		1112,17	18,53

*Fuente: Ávila Martínez María Fabiola, (2014).*

En la Tabla 18 se muestra la situación real de la empresa como están distribuidos los costos variables y directos en la actualidad. Partiendo de esta tabla se ha elaborado cambios para poder describir el análisis de sensibilidad.

En la Tabla 19 se modificó el precio de venta de los productos aumentándolo en un 10%, dejando intacto los costos de venta y costo fijo, de acuerdo a este cambio se evidenció diferencias especialmente en la utilidad de cada uno de los productos, teniendo una utilidad operativa total del 32.67%, a diferencia con lo obtenido en la Tabla 18 donde su utilidad total fue de 25.93% ya que esta es la rentabilidad actual de la empresa.

La Tabla 20 se aumentó el costo variable y costo fijo de cada uno de los productos en un 10% dando estos como resultado una utilidad operativa menor y en sí creándose una sensibilidad inferior a la de los dos cuadros anteriores, siendo esta de 18.53%.

- **Segunda propuesta sobre desarrollo del mercado.**

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente se tiene. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de los productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que podrían recomendarlo. Si el mercado es en una ciudad, se buscará ser regionales. Si son regionales, crecerán de manera nacional. Si se tiene el mercado nacional, buscar crecer internacionalmente (Club Planeta, sf).

El mismo autor menciona que es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, nos ayudarán desde el momento de contratar a aquella gente que nos ayudará para atender los nuevos mercados. Nos ayudará para capacitar a la nueva gente que contratemos, y nos será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a nuestra oficina actual. Teniendo ya nuestro negocio funcionando como sistema, podemos inclusive crear franquicias de nuestro producto.

Durante la ejecución del presente trabajo de titulación, se a podido constatar que la empresa Marialy por su diversidad de productos de buena calidad y sabor que lanza a la comercialización, está teniendo una buena acogida en el mercado local del cantón Bolívar, sin embargo, para poder alcanzar a corto plazo con lo que respecta a los objetivos de la empresa y el éxito empresarial, que en la actualidad es el crecimiento como tal de la empresa, esto implica adoptar nuevas estrategias de crecimiento como es el desarrollo del mercado, lo que esto involucra el incursionar en la venta de los dulces producidos, pero fuera del cantón Bolívar, ya que el mercado local no tiene la amplitud necesaria para que la empresa Marialy pueda seguir creciendo.

Para que la dulcería pueda seguir desarrollándose, es necesario que se tenga que abrir una sucursal en regiones o puntos estratégicos. Para que de esta forma el producto no solo llegue a

las partes urbanas, sino que también a las partes rurales, para que se alcance dar a conocer el producto en el mercado nacional e internacionalmente.

## CONCLUSIONES.

En el lapso del desarrollo de este trabajo de titulación se pudo observar y concluir lo siguiente:

1. El diagnóstico actual de la situación de la empresa permitió conocer la realidad de la producción de la dulcería Marialy, con el esquema de fijación de precios que tiene vigente la empresa, se pudo constatar que no tiene una rentabilidad factible para los cuatros productos con mayor aceptación.
2. Se evidencia que la empresa tiene un gran potencial en lo que son ventas, pero para poder alcanzar el éxito y crecimiento, tendrá que abrirse camino en nuevos mercados ya que con el mercado actual no se lo podrá lograr lo antes expuesto.
3. Con lo que respecta a la rentabilidad de los productos analizados, se pudo constatar que el producto 1 a pesar de ser el más vendido con 2001 \$ anuales no es el producto que mayor utilidad tiene, sino que el producto 3 teniendo una utilidad de 413.08 \$ es el que más dinero le proporciona a la empresa.
4. La empresa le conviene seguir elaborando los productos, pero debería de dejar de producir el producto 4, ya que no tiene la misma aceptación con los otros dulces que se ofrece a la venta.
5. De acuerdo al análisis vertical se pudo establecer que la dulcería Marialy creció en sus ventas en el año 2014.
6. De acuerdo a los indicadores establecidos en la dulcería en el periodo 2013 y 2014 se comprobó que en cada una de las pruebas respaldan a las ventas netas, a la utilidad, a los inventarios, a los activos fijos y al patrimonio en unos porcentajes adecuados para el crecimiento de la empresa.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Realizar estados financieros mensuales, para así poder establecer una buena fijación de precios, de acuerdo a los costos fijos y variables que se comportan en el mercado y de esta forma ser pioneros en este tipo de empresas.
2. Buscar nuevas estrategias y esquemas para la fijación de precios para así lograr una competencia y rentabilidad viable.
3. Realizar un estudio de factibilidad donde se pueda determinar con exactitud el lugar idóneo donde la empresa podría abrir una sucursal y que estos tengan una buena aceptación por parte de los consumidores.
4. Introducir nuevas alternativas de productos, que reemplacen a aquellos que no le están dando la rentabilidad esperada a la empresa.
5. Utilizar un sistema informático para la venta de los productos, y así de esta forma tener un control de ventas y por ende una rentabilidad más eficiente.
6. Que en 2015 la empresa tenga el propósito de alcanzar una rentabilidad del 8% para así poder abrir las nuevas sucursales propuestas.
7. Evitar que los índices financieros no varíen exageradamente para que la empresa tenga un equilibrio tanto en venta y utilidad.



## BIBLIOGRAFÍA.

- Bernal, D. 2010. *Consultorio contable, justo a tiempo "JIT"*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2019%20Justo%20a%20tiempo.pdf>
- Botero, M. 2012. *Estructura de los costos de un negocio*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>
- Cortes, M. 2007. Capítulo III. *Teoría de las restricciones*. Recuperado de [http://www.academia.edu/4776479/Capitulo\\_3.\\_Teor%C3%ADa\\_de\\_restricciones](http://www.academia.edu/4776479/Capitulo_3._Teor%C3%ADa_de_restricciones)
- Club Planteta. sf. *Estrategias de crecimiento*. Recuperado de [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)
- Eumed. 2008. *Las filosofías administrativas contemporáneas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/filosofia.html>
- FAO. 2003. *Costo de producción*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>
- Flores, L. 2008. Capítulo III. *Teoría de las restricciones*. Recuperado de [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/959/11/Capitulo\\_3.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/959/11/Capitulo_3.pdf)
- Fuentes, D; Chaviano, O. y Dueñas, L. 2011. *Cálculo del costo estándar en la panadería – dulcería doña Neli de Cinfuegos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ddg.html>
- García, T. y Cano, M. 2008. El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Garza, F; Fabela, B. y Rivera, L. 2007. *Estrategias y ventas competitivas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventas-competitivas.htm>

- González, K. 2013. *Fijación de precios*. Recuperado de [http://karigoco.blogspot.com/2013\\_06\\_01\\_archive.html](http://karigoco.blogspot.com/2013_06_01_archive.html)
- Jácome, W. 2012. *Estrategias de fijación de precios y su incidencia en las ventas en la empresa de calzado el Trébol*. (Tesis de Ingeniero en Administración de Empresas). Loja, EC.
- Lalama, T. 2013. *Diseño de un sistema de control financiero – contable, como herramienta para la toma de decisiones en la empresa AFP Génesis*. (Tesis de Licenciado en Contabilidad y Auditoría). Santo Domingo, EC.
- López, M. 2008. *Contabilidad, competitividad y gestión*. Recuperado de [http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008\\_09\\_01\\_archive.html](http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008_09_01_archive.html)
- Lozano, N. 2008. *Análisis de estados financieros*. Recuperado de <http://200.26.134.109:8091/unichoco/Ceres/ARCHIVOS/MODULO%20DE%20ESTADOS%20DINANCIEROS/MODULO%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS%20CORREGIDO.pdf>
- Medina, R. 2006. *El análisis de problemas y la toma de decisiones en la gerencia*. Recuperado de <http://ramonmedina.name/files/universidad/td/td0001.pdf>
- Moreno, L. 2010. *¿Qué herramientas necesito para solucionar problemas?*. Recuperado de <http://metodosinvestigacionlady.blogspot.com/>
- N.F. (Nacional Financiera). 2005. *La toma de decisiones para resolver problemas*. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3635/La-toma-de-decisiones-para-resolver-problemas->
- Orlich, J. 2005. *El análisis FODA*. Recuperado de [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- Paradiso, D. 2011. *Determinación de los costos fijos y variables por centros de costes de acuerdo a los rubros empleo, materiales, servicios de las gerencias operativas de C.V.G.*

- Ferrominera Orinoco para el periodo 2010. (Tesis de Licenciado en administración de empresas). Guayana, VZLA.
- Payes, J. 2014. *El justo a tiempo*. Docx. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/203586456/EL-JUSTO-A-TIEMPO-docx>
- Pérez, R. 2009. *El punto de equilibrio*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/punto-equilibrio.pdf>
- Quispe, J. 2012. Sistema de costeo justo a tiempo en la empresa Industrias Lara Bisch S.A. Recuperado de <http://bibliotecadigital.umsa.bo:8080/rddu/bitstream/123456789/3234/1/PG-398.pdf>
- Ramírez, D. 2008. Contabilidad administrativa. 8 Ed. México, D.F. McGraw – Hill Interamericana.
- Rincón, K. 2012. *Análisis del costo – volumen – utilidad*. Recuperado de <http://ingkatherinerincon.files.wordpress.com/2012/08/anc3a1lisis-costo-volumen-utilidad-punto-de-equilibrio.pdf>
- Robles, M; Muñoz, J. y Granja, J. 2008. *Análisis financiero integral para la empresa de panificación industrial Bon Pan*. (Tesina de diplomado en Gestión de Finanzas). Loja, EC.
- Rodríguez, D. 2014. *¿Qué es el just – in – time?*. Recuperado de <http://322201402.activosforos.com/t110-delvin-rodriguez>
- Torres, A. 2004. *Contabilidad de costos, análisis para la toma de decisiones*. 2 Ed. Querétaro, México.
- Uson. 2010. Capítulo II: *Esquemas de proyección financiera*. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19661/Capitulo2.pdf>

**ANEXOS.**

## ANEXO 1

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

### ÁREA ADMINISTRATIVA

#### ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Receptar información para el Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción Marialy

1. ¿Qué tiempo de trayectoria tiene la empresa?
2. ¿Cómo están distribuidas las áreas de fabricación?
3. ¿Cuáles son los equipos y materiales que utiliza en la producción?
4. ¿Existe control de inventario de los productos?
5. ¿Tiene establecido el precio de venta de los productos?
6. ¿Realizan estados financieros mensuales?
7. ¿Cuántos y cuáles son los productos que se venden?
8. ¿Tiene rentabilidad el negocio?
9. ¿Realiza análisis de las herramientas administrativas- financieras?
10. ¿Se manejan con algún sistema informático para la venta de los productos?
11. ¿Cuántas tarrinas de dulces venden por año?
12. ¿Tiene sucursales la empresa?

## ANEXO 2

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FINAL DE LA EMPRESA.

<b>ESTA DE SITUACION FINANCIERA FINAL</b>		
	<b>Periodo 2013</b>	<b>Periodo 2014</b>
<b>Activos circulante</b>		
Caja	5000	7000
Cuentas por cobrar	700	500
Inventarios	3000	2000
<b>Total activo circulante</b>	<b>8700</b>	<b>9500</b>
<b>Activo fijo bruto</b>		
Terrenos y edificio	45000	45000
Maquinaria y equipos	3000	3000
<b>Total activo fijo bruto</b>	<b>48000</b>	<b>48000</b>
Menos depreciación acumulada	1300	1300
<b>Activo fijo neto</b>	<b>46700</b>	<b>46700</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>56400</b>	<b>56200</b>
<b>Pasivos circulante (Cuentas por pagar)</b>		
Sueldo a pagar	1300	1500
Proveedores	2728	2496
Seguros por pagar	500	400
<b>Total pasivo</b>	<b>559,24</b>	<b>511,68</b>
<b>Capital contable</b>	<b>5087,24</b>	<b>4907,68</b>
Utilidades retenidas	50512,76	49992,32
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>800</b>	<b>1300</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>51312,76</b>	<b>51292,32</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>56400</b>	<b>56200</b>

*Fuente: Dulcería Marialy, (2014).*

### ANEXO 3

#### 3-A. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.



#### 3-B. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.



**3-C. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.**



**3-D. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.**





**3-E. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.**



**3-F. VISITA A LOS PREDIOS DE LA EMPRESA.**

