



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA*

**AREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“Análisis de Herramientas Administrativas – Financieras para la toma de decisión a Corto Plazo y aplicación en la Empresa de Producción Panadería Mister Pan de la ciudad de Loja , año 2014”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Chalan Medina, María Balvina

**DIRECTOR:** Cortés García, José Salvador, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015

## **APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION**

Doctor  
José Salvador Cortez García  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION**

### **De mi consideración:**

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de Herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Panadería Mister Pan” de la ciudad de Loja, año 2014 realizado por el profesional en formación **María Balvina Chalan Medina**; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo del 2015

f).....

Dr. José Salvador Cortez García

## DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

“Yo, María Balvina Chalan Medina declaro ser la autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis Y Aplicación De Las Herramientas Administrativas Financieras. Año 2014, de la Titulación De Ciencias Contables Y Auditorias, siendo el Dr. José Salvador Cortez García director del presente trabajo; y eximo expresamente a la universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

.....

María Balvina Chalan Medina

C.I. 1900651041

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios por darme salud, fuerza y sabiduría. A mis padres, a mi hijo y hermanos quienes fueron y son mi inspiración de superación, ya que sin ellos nunca hubiese podido hacer realidad este sueño y culminar esta tesis con éxito.

A mis tíos que con sus consejos han incentivado mi espíritu para lograr culminar mi meta.

A mis amigas Cecilia y María Fernanda que son ejemplo de superación y lucha por conseguir sus sueños, amigas incondicionales, un apoyo más y ejemplo a seguir.

Chalan Medina

María Balvina

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios y a la Virgen Santísima por permitir culminar este camino, por darme fuerza y valor para afrontar en los momentos difíciles.

A mis Padres porque cada uno en su momento busco lo mejor para mí y me hizo una persona con valores y principios para toda la vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por ofrecerme la oportunidad de formar como profesional en beneficio de la sociedad.

A todo el personal docente por sus conocimientos impartidos en las aulas universitarias, y de manera especial al Dr. José Salvador Cortez García director de tesis, por su oportuna ayuda y asesoramiento brindado durante el desarrollo del presente trabajo.

A la señora Cecilia Lata dueña de la panadería Mister Pan por permitirme realizar la investigación y facilitarme la información necesaria.

Chalan Medina

María Balvina

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ASTACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>FILOSOFIAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	10
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	13
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	13
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	14
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	15
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	15
1.3.1 Sistema de costeo.....	17
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	19
1.3.3 Punto de equilibrio.....	20
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	22
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	24
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>26</b>
<b>ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
2.1 Filosofía institucional.....	27
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	27
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	28
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	29

2.3	Análisis de competitividad.....	31
2.3.1	Matriz de análisis de competencia.....	32
2.3.2	Matriz FODA.....	34
2.4	Análisis de costos de producción y venta.....	36
2.4.1	Estructura de costos.....	37
2.4.2	Ciclo de producción .....	39
2.4.3	Indicadores de producción.....	40
	<b>CAPITULO III.....</b>	<b>43</b>
	<b>PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PANADERIA “MISTER PAN”.....</b>	<b>43</b>
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	44
3.2	Análisis de las relaciones del costo- volumen- utilidad.....	51
3.3	Fijación de precios.....	54
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.....	56
	Conclusiones.....	59
	Recomendaciones.....	60
	Bibliografía .....	61

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto es analizar y aplicar las herramientas administrativas – financieras en la empresa de producción Panadería Míster Pan de la ciudad de Loja, año 2014 para la toma de decisiones a corto plazo. El tipo de investigación que se aplicó fue de campo, misma que se desarrolló en el lugar donde se produjeron los acontecimientos, teniendo un contacto directo con la realidad de la empresa con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción, para luego del análisis obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo – volumen- utilidad, para la adecuada toma de decisiones a corto plazo como: cerrar la empresa o seguir operándola, eliminar un producto o seguir produciéndolos, agregar una nueva línea de productos y definir la mezcla óptima de productos.

Las herramientas administrativas – financieras es fundamental en la empresa de producción para la toma de decisiones a corto plazo para que en base a su realidad pueda proyectarse a futuro.

**PALABRAS CLAVES:** Analizar y aplicar las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo, proyecto, investigación de campo.



**ABSTRACT**  
**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective of this project is to analyze and implement administrative tools – financial in the company production Bakery “MR. Pan” city of Loja, 2014 for making short-term decisions. The research that was applied field, which developed itself in the place where the events occurred, having direct contact with the reality of the company in order to collect and record data on production costs for after analyzing get to help guide the application of tools such as: balance point, marginal analysis, sensitivity analysis, cost relationships – volume – useful for proper decision making in the short term as : close the company or follow operation, eliminate a product or new production, adding a new product line and define the optimal mix of products.

Administrative tools- financial is essential in the production company for making short – term decisions for you based on their reality can be projected in to future.

**KEYWORDS:** Analyze and apply administrative toots- financing for making short-term decision, project, field research.

## INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación consiste en el análisis de las herramientas administrativas- financieras básicas para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Míster Pan de la ciudad de Loja, la misma que a través de su análisis y aplicación permitirá distinguir las corrientes administrativas actuales, examinar las herramientas administrativas – financieras, realizar el diagnostico situacional de los aspectos administrativos- financieros de la empresas e implementar herramientas administrativas – financieras para en base a su realidad tomar decisiones y proyectarse a futuro.

La metodología para la ejecución del presente trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de la información relacionado con el tema en fuentes bibliográficas de distintos autores, para luego del análisis de la información obtenida desarrollar aplicaciones para la empresa.

Mediante el método descriptivo se realizó investigación de campo, para lo cual se aplicó la observación, recopilación documental y entrevistas, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción como son: costos de producción y venta, estructura de costos, ciclo de producción, entre otros.

El trabajo de fin de titulación está dividido en tres capítulos importantes como son:

**Capítulo I:** Hace referencia a los diferentes conceptos generales de las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas que han sido la clave del éxito de muchas empresas en los últimos años. Entre las filosofías administrativas más destacadas se encuentran: la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo, la cual se basa en el análisis, planeación y control para la toma de decisiones en la empresa. Herramientas financieras para la toma de decisiones, aquí se analiza sistema de costeo como son: costeo directo y absorbente. Modelo costo volumen utilidad donde se debe tomar en cuenta tres elementos costos, volúmenes y precios.

Punto de equilibrio y sus formas de representar algebraica y gráfica, indicadores financieros de producción aquellas variables que reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos que posee la empresa para medir el grado de eficiencia y productividad Problemas comunes en la toma de decisiones que a diario se presentan dificultades en la empresa pero debemos superar durante el desarrollo de la gestión.

**CAPITULO II:** Trata sobre la filosofía institucional que define como conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa ante la sociedad. Antecedentes institucionales cuando fue creado la empresa, se explica claramente su misión, visión y objetivos, estructura administrativa y funcional como está conformada la empresa con sus respectivas funciones.

Análisis de competitividad se describen las cinco fuerzas llamado el diamante de Porter. Matriz de análisis de competencia más conocida como FODA que consiste en analizar factores internos como son las fortalezas y debilidades, factores externos las oportunidades y amenazas por las cuales atraviesa la empresa. Análisis de costos de producción y venta fueron analizados de acuerdo a los elementos que determinan la producción que abarca costos de la materia prima, mano de obra, costos indirectos, gastos de administración y venta. Estructura de costos permiten identificar clasificar y definir los costos fijos y variables que intervienen en la actividad productiva.

Ciclo de producción proceso que se orienta a la transformación de ciertos elementos, es decir es el tiempo real en producir un bien y saber con exactitud cómo se lleva a cabo cada unidad producida. Indicadores de producción permiten medir el grado de eficiencia y productividad.

### **CAPITULO III: PROPUESTA**

Se desarrolla un análisis de rentabilidad del ejercicio práctico durante el periodo 2014, de acuerdo a línea de productos que elabora la empresa, para esto fue necesario determinar la cantidad que produce la empresa para conocer los costos unitarios por productos y precios de venta, tomando en consideración estos aspectos se procede a calcular el punto de equilibrio, es decir cuántas unidades debe producir de cada producto para que el total de ventas cubra el total de costos. Análisis de las relaciones costo-volumen – utilidad donde las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio.

Fijación de precios al conocer los costos fijos y variables que incurren en la fabricación de cada producto se puede determinar de manera más precisa los precios de ventas para los artículos.

Determinación y análisis de la utilidad, para determinar y analizar la utilidad con los resultados expuestos se considera que el aumento de los precios resulta rentable para determinar las utilidades en la producción de la Panadería Mister Pan

## **CAPITULO 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 en los últimos años. Entre las filosofías administrativas más destacadas se encuentran: la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total.

### 1.1.1 Teoría de las Restricciones.

Hoy en día muchas decisiones que tomamos a la hora de resolver nuestros problemas cotidianos están sujetas a restricciones, las mismas que limitan la eficiencia de nuestras soluciones. Para las empresas, las restricciones se han convertido en una dificultad latente para alcanzar resultados óptimos en cuanto a su eficiencia, eficacia y productividad.

Según Goldrat y Fox (1986) definen una restricción como: “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro. De acuerdo a Goldrat la meta de cualquier sistema industrial, comercial o de servicios es ganar dinero en el presente, como también garantizar su continuidad en el futuro”. (pag.26). Por lo tanto, la teoría de las restricciones se ha desarrollado a fin de encontrar soluciones atractivas en la optimización de la rentabilidad de las empresas.

Esta nueva filosofía administrativa tiene como misión alcanzar las metas estratégicas de la empresa tomando como marco de referencia tanto los eslabones externos como los internos de la cadena de valor. En esta manera de administrar, los esfuerzos van encaminados a maximizar el **throughput**<sup>1</sup>. En términos operativos es la diferencia entre los ingresos por ventas menos algunos costos variables como la materia prima y energéticos, con niveles apropiados de inventarios y minimizando los gastos de operación a través de manejar correctamente tanto las restricciones internas como externas.

---

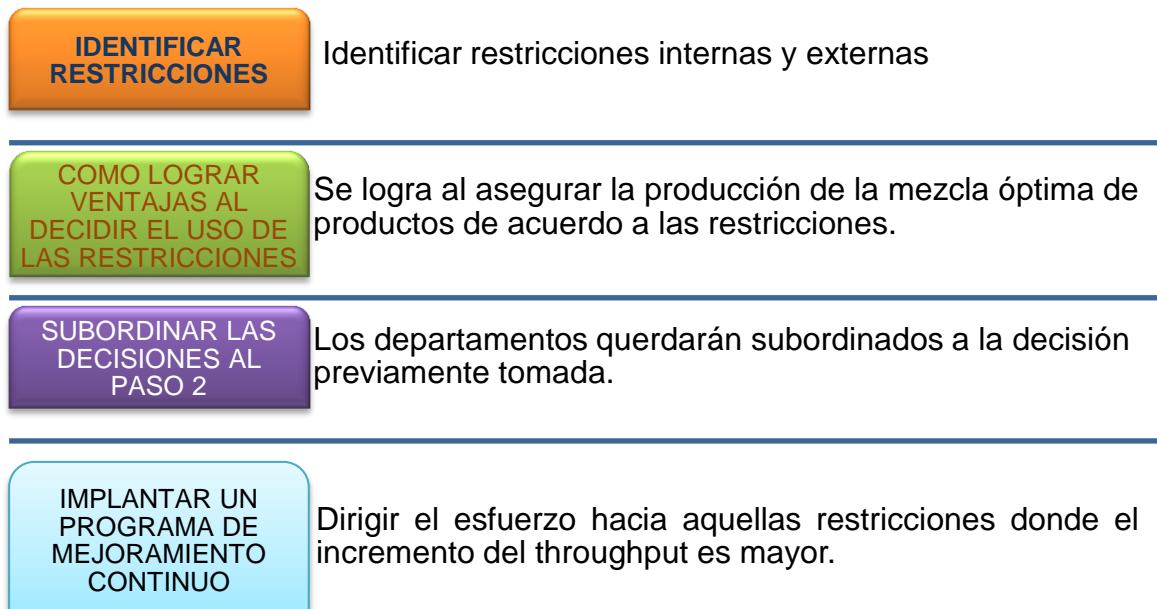
<sup>1</sup> Throughput: efectivo que se genera a través de las ventas.



Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: La Autora

El modelo de la teoría de restricciones menciona las siguientes etapas necesarias para mejorar sustancialmente las empresas:



Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: María Chalán

Con los antecedentes expuestos podemos concluir que tanto interna como externamente las empresas se ven limitadas a ciertos factores que impiden su desarrollo exitoso y sobre todo a obtener ganancias; estos factores limitantes se denominan “cuellos de botella” o restricciones.

Las restricciones pueden ser un individuo, un equipo, una pieza de una máquina, una política de estado; es decir, se puede encontrar restricciones internas y externas.

Por lo tanto la gerencia de una empresa deberá enfocarse en las restricciones existentes en su entorno, para llevar a cabo su gestión, ya que en toda empresa hay por lo menos una restricción.

### **1.1.2 Justo a Tiempo.**

La filosofía administrativa de “Justo a tiempo” es considerada como un grupo de procedimientos que ayudan a gestionar la reducción de los tiempos totales utilizados en la fabricación o venta de un producto. Su principal función se basa en evitar toda clase de desperdicios en las distintas actividades que se generan en una empresa.

Para Ramírez, (2008), dice “el fundamento de esta filosofía es diseñar estrategias necesarias para mantener inventarios solo cuando se necesiten, lo cual conlleva a un análisis cuidadoso de las compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa” (pag.132).

Cuando se habla de esta filosofía administrativa siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de inventarios; sin embargo su alcance es más amplio cuando se utiliza conjuntamente la filosofía de “Jalar el Sistema” que consiste en:

## JUSTO A TIEMPO

Impulsa la mejora de todo el proceso de producción, a través de la filosofía de:

### KABAN(JALAR EL SISTEMA)

- Diseñar estrategias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten.
- Relaciona desde el departamento de entrega hacia atrás, involucrando todos los departamentos hasta regresar al departamento de abastecimiento.
- Nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento.
- Se enfoca en una producción de trabajo “celdas de manufactura”.
- Se aplica la técnica del KABAN, que permite saber cuándo y cuánto comprar, producir o vender.
- Todos los departamentos producen en función del inventario que va siendo jalado por el final de la siguiente línea de producción.
- Se liberan fondos de inversiones de capital y recursos humanos.
- Los administradores enfocan sus energías en optimizar los recursos

Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: María Chalán

La visión opuesta a la filosofía de “jalar el sistema” es “empujar el sistema”; que consiste en ocupar toda la capacidad de producción, esta manera de trabajar genera los llamados “cuellos de botella” al querer elaborar varios productos. De la misma manera se generaría un inventario innecesario afectando al flujo de efectivo, lo que llevaría a una producción con un costo muy elevado.

En conclusión se determina que el “Justo a tiempo” se convierte en una técnica eficiente al momento de complementarse con la filosofía de “Jalar el sistema” donde se aplican



procedimientos enfocados a la administración correcta de inventarios, coordinación entre departamentos productivos y optimización de recursos.

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

La calidad es un factor fundamental para que las empresas puedan competir de manera efectiva en un mundo globalizado y cambiante. Al hablar de calidad inmediatamente la relacionamos con un producto o servicio que ofrecen las grandes empresas; sin embargo, las medianas o pequeñas empresas también son capaces de ofrecer bienes de alta calidad, ya que se debe entender que la calidad está relacionada principalmente con las actitudes que ofrecen los colaboradores de una empresa dentro de todos los ámbitos organizacionales.

Otros autores conceptualizan lo siguiente:

La primera se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar de acuerdo a ciertas normas. La segunda tiene una concepción mucho más amplia, se refiere a la calidad como el resultado final de los procesos productivos, de la planeación, del trabajo desarrollado por el personal operativo y ejecutivo y de todos los elementos que intervienen en la empresa. (Ishikawa, 1986, pag.103)

- a) Un paradigma de carácter global que permite a las empresas interpretar la realidad y actuar en ella en forma organizada y eficiente.
- b) Sistema basado en los valores humanos y no en la rentabilidad.
- c) Considerar las necesidades de los clientes buscando su satisfacción e incluso superar las expectativas. La s
- d) Promueve el trabajo integrado y cooperativo en todos sus niveles. (Granados, 2000, pag.477)

Por lo tanto al hablar de calidad debemos considerar que involucra aspectos importantes que involucran al producto en sí, los procesos para su elaboración y la satisfacción del cliente.

La filosofía del control de calidad se fundamenta en los siguientes conceptos:

C  
O  
N  
C  
E  
P  
T  
O  
S

ESTANDARES DE CALIDAD  
FIJADOS POR EL CLIENTE

**La calidad del diseño:** Dependen del funcionamiento, características, seguridad, durabilidad, etc, del producto o servicio que se ofrece.

**La calidad de conformidad:** Se refiere al grado en que alcanzan las especificaciones del diseño del producto o servicio.

**Despliegue de la función de calidad:** Consiste en escuchar y estudiar a los clientes a través de equipos interfuncionales como: mercadotecnia, diseño de producto e ingeniería para determinar las características de un producto superior.

LAZOS PROVEEDOR -  
CLIENTE

**Clientes internos:** Representados por los trabajadores o departamentos de la empresa, donde cada uno depende de sus compañeros de trabajo para crear el producto o servicio.

**Clientes externos:** Como los distribuidores, detallistas y consumidores finales que determinan los requerimientos del producto o servicio.

ORIENTACION HACIA LA  
PREVENCIÓN

**Planear:** Planear antes de ejecutar un trabajo para evitar procesos innecesarios.

C  
O  
N  
C  
E  
P  
T  
O  
S

CALIDAD DESDE EL INICIO

**Trabajadores:** Realizan un trabajo correcto desde la primera vez.  
**Departamento de control:** Generará métodos, técnicas y herramientas para prevenir defectos.

MEJORA CONTINUA

Se basa en los siguientes puntos para lograr el mejoramiento:

- Decisión de mejorar el producto y servicio dentro de una dinámica competitiva.
- Adoptar la filosofía “no es posible vivir con demoras y errores”.
- Optar por la evidencia estadística para construir la calidad del proceso.
- Dependere de la calidad junto con el precio.
- Desarrollo constante el sistema de producción y servicios.
- Crear métodos modernos de supervisión.
- Incentivar a los trabajadores para que su meta sea siempre la calidad.
- Romper barreras entre departamentos y trabajar como un grupo.
- Eliminar metas numéricas, lemas, cuotas numéricas y barreras entre trabajadores.
- Instaurar un sistema de educación y entrenamiento.
- Establecer una estructura en la alta administración para cumplir día a día con los puntos anteriores. (Ramírez, 2008,pp.136-139)

Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: María Chalán

El control de calidad total tiene como misión promover en todas la personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización; es decir, a través de esta cultura se busca satisfacer las necesidades de los clientes, quienes serán los encargados de calificar la calidad del producto o servicio.

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

Para competir es preciso tener excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, que sean oportunos, relevantes y confiables, condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas. Por esta razón ha adquirido gran importancia la tecnología de contabilidad administrativa, por ejemplo, el costeo por actividades. No hay que olvidar que para ser competitivo se requiere escuchar al cliente y eliminar en forma continua lo que no agrega valor para él. La clave es administrar las actividades y el trabajo que se realiza y que proporciona valor y consume recursos.

Las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos a corto y largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a tomar decisiones sobre nuevas circunstancias, buscando siempre la solución que maximice el valor de la empresa; sin embargo estas decisiones no serían las mejores si no se basan en la información que genera la contabilidad administrativa.

La contabilidad participa en el proceso de toma de decisiones por medio de la preparación de información cuantitativa, es decir, provee información y a la vez diseña la interpretación de los datos para usarlos en el momento oportuno.

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

El entorno actual de los negocios impone a las empresas ambientes cada vez más hostiles, para enfrentar la creciente competencia, por lo que sus administradores se ven en la imperante necesidad de planear nuevas estrategias que les permita incrementar su nivel de competitividad.

**Algunos conceptos relevantes asociados a la contabilidad administrativa son los siguientes:**

**Planeación:** es un diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

**Planeación operativa:** consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, para ello recibe ayuda de la contabilidad administrativa y del empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc.

**Presupuesto:** es una herramienta que traduce al lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, cuyo objetivo es colocar a la empresa en determinada situación financiera durante cierto tiempo.

**Modelo costo-volumen-utilidad:** Esta técnica permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión. (Ramírez, 2008, pág., 16).

Otro autor menciona:

El papel de la contabilidad administrativa es proporcionar soporte a la toma de decisiones de la empresa, esa es su razón de ser; su utilidad se verá demostrada en la medida en que se logre su principal objetivo. La contabilidad administrativa se enfoca básicamente al futuro de la organización; por ello es indispensable establecer la relación de la contabilidad administrativa con el proceso administrativo. La primera es una herramienta útil para las fases de planeación y control del mencionado proceso. (Evia,M, 2006,pag.89)

En síntesis los instrumentos que soportan la contabilidad administrativa hacen una herramienta útil para la administración de las empresas situándola en lugar de total relevancia como una valiosa ayuda de las funciones de control y gestión.

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

El control administrativo consiste en establecer procedimientos de operación administrativos y políticas internas que permitan el logro de los objetivos planteados dentro de la entidad económica.

Para Ramirez (2008) “La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control en los siguientes aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio para motivar a la organización para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados” (pag.325)

Martin Granados, Victoria María, Mancilla Rendón, María Enriqueta (2010) dicen: “El sistema de control en la administración mantiene informada a la empresa en la coordinación de sus

funciones, de la eficiencia ejecutoria conforme a las políticas establecidas, de la protección y aprovechamiento de los recursos, y asegura de que se están logrando los objetivos institucionales”. (pag.3).

En conclusión la contabilidad administrativa para el control administrativo se convierte en una herramienta de información de aspectos direccionales de la empresa en cuanto a decisiones gerenciales, alcance de objetivos y resultados empresariales.

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

La calidad de decisiones de cualquier empresa está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle con normalidad, debe contarse con un buen sistema de información.

Para Ramírez<sup>0</sup>, (2008) “El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo”. (pág. 412)

Evia (2006) dice: “El papel de la contabilidad administrativa es proporcionar soporte a la toma de decisiones de la empresa, esa es su razón de ser; su utilidad se verá demostrada en la medida en que se logre su principal objetivo” (pag.19).

Por lo tanto, la contabilidad administrativa al facilitar informes internos y externos ayudará a la administración para adoptar decisiones correctas que permitan el crecimiento financiero de la entidad.

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

La información ha representado siempre una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las empresas, por lo que a mayor calidad de información, mejor calidad en la toma de decisiones. Es primordial a la hora de decidir que los administradores analicen detenidamente la información de diferente índole. Esta información se puede generar a través del uso de distintas herramientas como por ejemplo las financieras.

Las herramientas son aquellos recursos que nos sirven para llevar a cabo un trabajo u obligación dentro de una entidad.

Camacho, S. (2000) “indica que la contabilidad y el análisis financiero son las herramientas reconocidas y aceptadas por excelencia en todo tipo de empresa como instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, emprender acciones, tomar decisiones de inversión e impulsar el crecimiento o la reinversión de capital cuando sea necesario.” (pag.142).

Las principales herramientas financieras para una empresa generalmente tienen aplicabilidad e impacto sobre los estados financieros, los que son evaluados con técnicas de análisis.

- **Estados Financieros**

Hacer uso apropiado de los Estados financieros es una obligación y necesidad que toda empresa debe desarrollar para brindar la información adecuada y pertinente a todos los usuarios interesados en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Para Vasconez, J (2007) “Los Estados Financieros se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia” (pag.25)

Los Estados Financieros pueden clasificarse en dos tipos:

- **Básicos:** Son aquellos que proporcionan información general sobre la situación financiera de la empresa. Entre estos tenemos:
  - Estado de Resultados
  - Estado de Situación Financiera
  - Estado de Cambios en el Patrimonio.
- **Secundarios:** Son aquellos que consideran aspectos específicos sobre la información de la empresa, como:
  - Estado de Flujo de Efectivo
  - Estado de Costo de Producción

**Análisis e interpretación de los Estados Financieros:**

El objetivo del análisis de los estados financieros es simplificar cifras y sus relaciones para poder realizar comparaciones de diferentes ejercicios, con otras empresas de las mismas características o del mismo giro, etc. Con el fin de analizar los objetivos y la fijación de metas dentro de la organización, esta herramienta trata de interpretar la situación de una empresa en los siguientes aspectos:

**Liquidez:** Zapata (2001) dice: mide la capacidad que tiene la empresa para poder hacer frente a las obligaciones que tiene contraídas.

**Actividad:** Ramírez: Indica intensidad con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad. (pag.418)

**La rentabilidad:** Camacho, S (2000) indica que “la productividad analiza la capacidad que tiene la empresa para producir y los recursos que tiene ocupados en base a esta capacidad. Estudiando la eficiencia que tiene la empresa en sus operaciones y la productividad que va generando en base a sus ingresos totales. En términos generales estudia la relación costo – gastos – ingreso”. (pag.235)

### 1.3.1 Sistema de Costeo

Debido a la expansión de las inversiones y el desarrollo de las organizaciones, surgieron los costos indirectos de fabricación, lo que originó la diferencia entre costos de producción fijos y variables, y entre costos directos e indirectos.

A principios del siglo XX el método de costeo utilizado era el absorbente o total, esto debido a que el tratamiento contable prestaba poca atención a los problemas específicos de información para la toma de decisiones administrativas; sin embargo, hacia el año 1930 surgió una nueva alternativa el **costeo directo**, el mismo que ayuda a la administración en sus tareas de planeación y de toma de decisiones.

Morillo, M ( 2002) dice: “Los sistemas de costeo son subsistemas de contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos, tendientes a determinar el costo unitario del producto” (pag.15).



Pérez, (1996) indica que el costeo es: “conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes, estructurados sobre la base de la teoría doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas”. (pag.18)

Por tanto el sistema de costeo es un conjunto de procedimientos enmarcados en los conceptos y principios básicos de la contabilidad general con el objeto de elaborar técnicas y procedimientos que ayuden a determinar el costo unitario de la producción.

### **Fundamentos del costeo directo y absorbente**

Estos tipos de costeo se basan en las siguientes similitudes y diferencias:

- Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario. Coinciden en que los gastos de venta y administración variables y fijos, son costos de periodo y que los costos variables de producción son costos del producto.
- El costeo directo es más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos.
- La diferencia sustancial reside en cómo considerar los costos fijos de producción: costos del producto o del periodo, lo que origina en diferentes valuaciones en los inventarios y por lo tanto en la utilidad.

### **Costeo absorbente**

Morillo (2002) menciona que: “es un sistema que considera y acumula todos los costos de producción tanto fijos como variables, estos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa de que todos los costos son necesarios para fabricar un producto” (pag.4).

Otros autores consideran:

Baldin, Casari (2008) que:

No cabe duda que el costeo por absorción constituye un instrumento adecuado para la valuación de los inventarios; sin embargo, presenta una serie de limitaciones a la hora de cumplir con otros propósitos más modernos en la gestión de costos, que apuntan fundamentalmente a la toma de decisiones, a la mediación de eficiencias y a la proyección de información con planeamiento de resultados. (pag.78).

## **Ventajas del costeo directo**

- La presentación del Estado de resultados facilita la planeación y toma de decisiones adecuadas a la administración.
- El análisis marginal de las diferentes líneas ayuda a la administración a escoger la composición óptima para que el departamento de ventas alcance sus objetivos; así como también ayuda a evaluar opciones respecto a reducción de precios, descuentos especiales, incremento de ventas a través del análisis costo-beneficio, etc.
- Facilita la rápida valuación de los inventarios, al considerar sólo los costos variables.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo.

### **1.3.2 Modelo costo-volumen-utilidad**

El modelo costo-volumen-utilidad, es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir en el diseño de las acciones que permitan lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos.

En el proceso de planeación operativa a corto plazo, se debe tomar en cuenta tres elementos para encausar el futuro: costos, volúmenes y precios.

**Precio:** El precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores.

**Volumen:** depende de factores diversos como: saturación del mercado, valor agregado, estrategia de comercialización, distribución y mercadotecnia, etc. Por lo tanto la empresa debe realizar constantes estudios de mercado y la industria para poder establecer estrategias en un futuro.

**Costo:** Esta es la única variable que puede ser controlado por las empresas. En el aspecto de costos, la tendencia es intentar reducirlos lo máximo posible, y al mismo tiempo hacer más eficiente su utilización.

En la contabilidad financiera tradicional, tanto los costos fijos como los variables se utilizan para el cálculo de la utilidad de la empresa, sin hacer distinción expresa de ellos en relación a su comportamiento. Sin embargo, para las decisiones operativas de la empresa resulta sumamente útil el presentar la utilidad expresando cuáles son fijos y cuales variables. A este enfoque se le denomina “enfoque de contribución” o “costeo directo”.

En el enfoque de contribución las ventas han de cubrir primeramente los costos variables. El resultado llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Por lo que, la utilidad operacional se obtiene de la siguiente manera:

Ventas  
(-) Costos variables.  
= Margen de contribución  
(-) Costos fijos  
= Utilidad de operación

### 1.3.3 Punto de equilibrio

Ramírez (2008), define este concepto como “el punto donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, en el no hay utilidad o pérdida”. Por lo tanto, a través del punto de equilibrio la empresa no obtendrá ganancias, ni incurrirá en pérdidas.

En la tarea de planeación, los ejecutivos de una empresa tratan de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto de equilibrio es una referencia importante ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él.

Ramírez (2008), menciona que existen dos formas de representar el punto de equilibrio:

#### 1. Algebraica.- Punto de equilibrio donde los ingresos son iguales a los costos.

Se puede expresar de la siguiente forma:

P = precio por unidad  
X = número de unidades vendidas  
CV = costo variable por unidad  
CF = costo fijo total en un tramo definido

Dónde:

$P-CV=$ Margen de Contribución

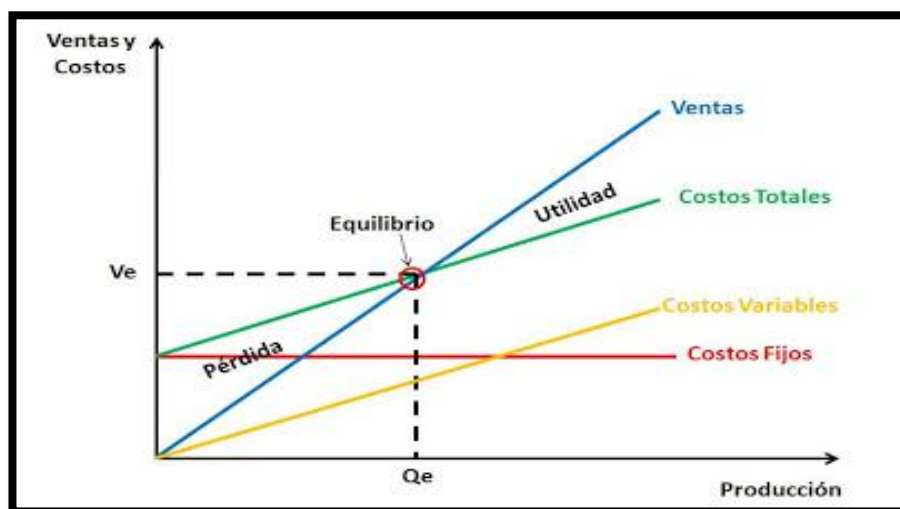
$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución}}$$

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad.

El margen de contribución es el exceso de ingreso con respecto a los costos variables; es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

En el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no hay utilidad ni pérdida.

2. **Grafica.-** Forma de representar la relación costo- volumen- utilidad, permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tienen cualquier movimiento o cambio de costos, volúmenes de ventas y precios.



Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: María Chalán

El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical, la variable dólares

El punto de equilibrio gráfico esquematiza las ventas y los costos totales a diferentes volúmenes de venta.

Los costos fijos están representados por una línea horizontal. Sumando la recta de los costos variables con los fijos se obtienen los costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con la de las ventas representa el punto de equilibrio.

A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir la utilidad o pérdida que genere. El área hacia el lado derecho del punto de equilibrio es la utilidad y del lado izquierdo es la pérdida. (pag.161, 162)

#### 1.3.4 Indicadores financieros de producción

Los indicadores financieros de producción son aquellas variables que reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos que posee la empresa.

Para el caso de la panadería que estamos estudiando aplicaremos los siguientes indicadores, para medir el grado de eficiencia y productividad:

**1. Razones de eficiencia operativa:** Indican el grado de efectividad con que la empresa emplea los recursos que dispone. Dentro de la eficiencia operativa podemos encontrar:

- a. Razones de Administración de Inversiones
- b. Razones de Administración de costos

**a Razones de administración de inversiones:** Mide la eficiencia para administrar sus inversiones.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

**Índice de rotación del activo circulante:** es uno de los indicadores financieros que le dice a la empresa que tan eficiente es, con la administración y gestión de sus activos.

$$\text{Rotación de Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circulante}}$$

La rotación del activo circulante permite también medir la rotación de:

**Rotación de Inventarios:** es un indicador financiero que comunica a la empresa que tan eficiente es en cuanto a la administración del inventarios como: materia prima, productos en proceso y productos terminados.

**Rotación de materia prima:** Mide el número de veces al año en que las materias primas son extraídas en su totalidad del stock para ser consumidas en el proceso productivo. Se calcula:

$$\frac{\textit{Utilización de las materias primas}}{\textit{Saldo promedio o final de la materia prima}}$$

**Rotación de productos en proceso:** Mide el número de veces al año que los productos en curso son renovados en stock, convertidos en productos terminados. Se obtiene:

$$\textit{Rotación de productos en proceso} = \frac{\textit{Producción del ejercicio}}{\textit{Saldo promedio o final de productos en proceso}}$$

**Rotación de productos terminados:** Mide el número de veces al año que los productos terminados son extraídos en su totalidad del stock para venderse. Se calcula:

$$\textit{Rotación de productos terminados} = \frac{\textit{Costo de Venta}}{\textit{Saldo promedio o final de productos terminados}}$$

**2) Razones de administración de costos:** Miden la forma en que se controlan los costos. Estas razones analizan principalmente las partidas del Estado de Resultados, teniendo como punto de referencia las Ventas. Por ejemplo:

$$\frac{\textit{Gasto de ventas}}{\textit{Ventas}}$$

$$\frac{\textit{Costo de Mano de Obra}}{\textit{Ventas}}$$

Los indicadores expuestos constituyen una de las herramientas principales para la toma de decisiones empresariales en el área de producción, generan información que le permitirá a

la gerencia constatar los resultados de los productos elaborados y obtener los costos que permitan determinar precios competitivos.

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

Acevedo, Linares y Cachay (2010) indican que “la identificación de problemas y su solución se basan en la aplicación de herramientas analítico-rationales que permiten analizar la situación, establecer las convenientes alternativas de mejora y tomar decisiones de elección de una u otra alternativa”.

### **Diferencias entre tomar decisiones y resolver problemas**

Tomar decisiones significa elegir según paradigmas predefinidos, con el objetivo de mantener o cambiar, mejorar o empeorar la situación. Resolver los problemas significa enfocarse en los resultados o efectos con el objetivo de cambiar y mejorar la situación.

En el caso de la empresa que estamos estudiando la toma de decisiones se dificulta debido a que se presentan las siguientes dificultades:

- a) Escasa atención al tema de calidad al no darle importancia a la calidad de los productos o servicios así como a la producción, se llega a perder clientes.
- b) Deficiente tecnología de producción: es decir la incorporación de equipamiento de última tecnología es insuficiente, lo que provoca que los productos pierdan calidad.
- c) Bajo nivel de información: en la actualidad toda información empresarial debe ser rápida, veraz y oportuna, de otra forma las empresas se vuelven lentas y obsoletas en su gestión.
- d) Productividad ineficiente: debido a su equipamiento tecnológico o por falta de motivación y compromiso que existen entre los trabajadores.
- e) Recursos humanos poco calificados: la visión de que un mejor y más calificado personal solo incrementa los costos es una causa que atenta a mejorar la productividad.

Al momento de tomar decisiones debemos estar conscientes que nos encontraremos con dificultades que debemos superar durante el desarrollo de la gestión, porque una vez tomada la decisión no es recomendable quedarse en mitad del camino.



**CAPITULO II**  
**ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1 Filosofía Institucional**

Las empresas en la actualidad se enfrentan al reto de sobrevivir en un entorno digitalizado, en donde el aumento de competidores, el acceso a nuevos mercados, la robotización y automatización de los procesos y el surgimiento de una sociedad civil transaccional hacen que los dirigentes empresariales enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad que los fortalezca interna y exteriormente. Para lograrlo es necesario que la empresa determine claramente lo que es y lo que quiere llegar a ser.

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

Misión: Es la esencia de la empresa, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de la planeación.

Visión: Se debe formular basándose en la identificación de su entorno social y económico para evaluar el alcance de la misma.

La filosofía institucional de la Panadería MISTER PAN, se encuentra claramente definida y está representada por la misión, visión y principios que se aplican durante el proceso de producción para lograr que el producto terminado pueda satisfacer las necesidades de alimentación básicas de la colectividad.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales**

La Panadería MISTER PAN nace en la ciudad de Loja en el mes de octubre del año 2009 ubicada en la calle Catacocha y Cariamanga decide ofrecer productos relacionados con la panadería y pastelería, con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de alimentación de la localidad. Su propietaria la Sra. Cecilia Jimena Lata, comienza con la producción de panes y panecillos, contando únicamente con la ayuda de una sola persona. Para el año 2012, se traslada a la Av. 8 de diciembre y Diego Noboa, donde comienza a ofrecer alimentos de pastelería para lo cual incorpora a su equipo de trabajo un maestro panificador, ayudante y hornador.

Sus productos se han logrado colocar en uno de los más codiciados y apetecidos debido a su calidad, sabor y precio. Cuenta con una amplia gama de clientes que se encuentran dentro y fuera de la provincia de Loja.

La producción diaria fluctúa entre los 120 artículos que se distribuyen en: panes, panecillos, roscas, pasteles, empanadas y galletas, bocaditos, entre otros. Diariamente la empresa realiza un total de ventas de \$ 300.00 a \$ 400.00 dólares, por lo que se considera importante realizar un estudio administrativo y de costos para guiar a su propietaria en la toma adecuada de decisiones que permitan detectar la fortaleza de este negocio.

### **2.1.2 Misión, visión, objetivos**

Toda empresa debe delimitar su misión al momento de planificar su estrategia de trabajo de esta manera se podrá tener en claro lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer.

Igualmente la visión empresarial se considera sumamente importante dentro de la vida económica de una organización, ya que ésta permite orientar a la empresa hacia donde se dirige y en que se debe convertir, tomando en cuenta el entorno cambiante de la colectividad y de los avances tecnológicos.

El tercer elemento que marca la diferencia de una empresa se considera que son los objetivos empresariales, ya que los mismos permiten alcanzar logros en un tiempo o plazo determinado.

La Panadería Míster Pan ha definido la siguiente misión, visión y objetivos:

#### **Misión**

“Somos una empresa productiva dedicada a la elaboración de la más exquisita repostería, panadería y pastelería, ofreciendo productos de excelente calidad y sabor, cuidando siempre las normas de higiene y seguridad en la fabricación de nuestro producto, lo que nos permite complacer el buen gusto de nuestra distinguida clientela”

#### **Visión**

Convertirnos en una reconocida pastelería a nivel local y provincial, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad, enmarcados en los más exigentes controles que conlleven a aportar con el bienestar gastronómico de la población.

#### **Objetivos**

En el contexto de su misión y visión la panadería Míster Pan ha determinado los siguientes objetivos:

- Lograr el liderazgo en el mercado local y provincial, a través de la producción de repostería, panadería y pastelería.
- Ofrecer a la clientela productos de excelente calidad y sabor, cumpliendo con las normas de control exigidas por los organismos reguladores de la localidad.
- Satisfacer las necesidades de alimentación que exige la población.

## 2.2 Estructura administrativa y funcional

### Estructura administrativa

La panadería Míster Pan se encuentra estructurada administrativamente de la siguiente manera:

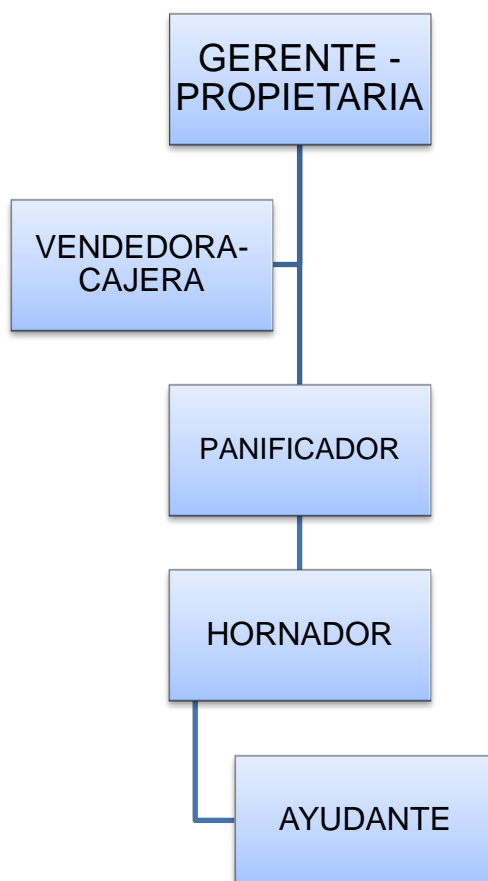


Figura 1: Orgánico funcional  
 Fuente: Reglamento Panadería Míster Pan  
 Elaborado por: María Chalán

### Estructura funcional

#### Gerente-propietario

- Definir la políticas administrativas y operativas

- Controla la labor de los trabajadores.
- Realiza compras para abastecer de la materia prima a los trabajadores.
- Determina sueldos y salarios para los trabajadores acogiéndose a las normas establecidas por el organismo de control.
- Administrar los recursos del negocio para su correcta utilización.
- Controlar la distribución y presentación del producto elaborado y disponer su exhibición para la venta.
- Apertura canales de comercialización para ingresar el producto elaborado.
- Toma decisiones encaminadas al mejoramiento económico, administrativo y de ventas de la empresa.

### **Vendedora-Cajera**

- Atender a los clientes con la mayor amabilidad y esmero.
- Promueve los productos elaborados, indicando las mejores opciones para la clientela.
- Recibir y mantener un registro de los ingresos por las ventas diarias.
- Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa.
- Mantener un adecuado surtido de monedas para entregar vueltos.
- Preparar diariamente el reporte de caja.

### **Panificador**

- Solicita los materiales para la elaboración de los productos en las cantidades y pesos adecuados.
- Organiza el trabajo de los obreros para que realicen las funciones de producción.
- Regula y verifica parámetros de control específicos para cada una de las etapas de producción.
- Aplica criterios, normas de seguridad e higienes especificadas por los organismos de control.
- Supervisa el mantenimiento de las máquinas operativas.

### **Hornador**

- Supervisa el tiempo de cocción de los productos.
- Se responsabiliza por el manejo del Horno que se utiliza en la fabricación.
- Organiza los productos al ingresarlos al horno de manera que puedan alcanzar un nivel de cocción adecuado.

### **Ayudante**

- Coloca el producto terminado en los exhibidores para que se inicie con la venta.

- Limpia cada una de las máquinas y utensilios utilizados en la elaboración de los productos.
- Mantiene el lugar de producción aseado y ordenado.
- Se encarga del acomodo de la materia prima en lugares adecuados y de fácil acceso.

### 2.3 Análisis de competitividad

Benítez (2012). Pág. 76: presenta la propuesta de Porter, “quien explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado.

Porter parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor.

El primer enfoque de Porter lo constituyen cinco fuerzas que dirigen la competencia de un sector. Estas fuerzas se representan en el llamado diamante de Porter.

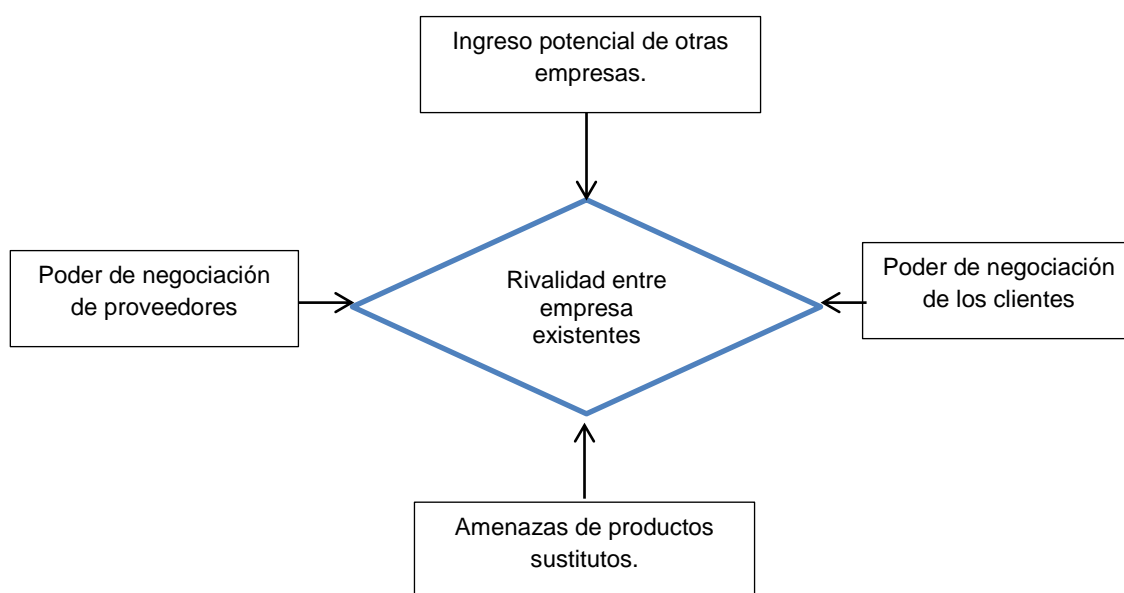


Figura 2: El diamante de Porter  
 Fuente: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=215025114007>  
 Elaborado por: María Chalán

Para la panadería Mister Pan, se revisarán aspectos relacionados a:

- ✓ Rivalidad entre empresas existentes; es decir analizar la competencia que puede existir cerca de la localidad donde se desenvuelve la panadería.
- ✓ Clientes: se calificará la satisfacción de los clientes con respecto al producto elaborado.
- ✓ En cuanto a las amenazas de productos sustitutos, dentro de la localidad no se encuentran empresas que elaboren productos sustitutos.

- ✓ Los proveedores: se analizará si los proveedores son locales o nacionales, sus precios ofertados, y la calidad de la materia prima.

### **2.3.1 Matriz de análisis de competencia**

La competitividad se fundamenta en varios puntos importantes como lo señala Porter, sin embargo la base fundamental para lograr excelencia competitiva se basa en tres aspectos importantes como son:

- ✓ excelencia operativa que se logra al optimizar procesos comerciales a través de la estructura administrativa y operativa.
- ✓ Liderazgo del producto; es decir proveer de bienes de primera línea.
- ✓ Intimidad con el cliente, lograr que el producto se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes.

En conclusión toda empresa debe considerar la competitividad como un factor donde se mide la habilidad que posee la gerencia para determinar medidas que puedan llevar a su empresa a liderar el mercado.

Una matriz de análisis de competencia es una herramienta para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de competitividad en el mercado.

Para la panaderías MISTER PAN, se elaboró una matriz de competencia tomando datos de empresas de similares características que se encuentran en su entorno, para ellos se calificaron aspectos internos y externos de cada empresa, a través de una breve entrevista realizada a cada uno de los propietarios.

#### **Procedimiento**

- a) Se aplicó una breve entrevista oral a propietarios de los negocios locales.
- b) Se consideraron aspectos internos como por ejemplo recursos con los que cuenta cada empresa, calidad de servicio, etc.
- c) Se consideraron aspectos externos relacionados con la publicidad, liderazgo, ubicación.
- d) Se delimitó un promedio ponderado desde 0.01 a 0.10, de acuerdo a este promedio se asignó la calificación de 1 y 2 para las debilidades encontradas; y, de 3 a 4 para las fortalezas empresariales.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	MISTER PAN			PANADERIA RICO PAN			PANADERIA Y PASTELERIA PAN DE SIEMPRE		
	POND.	CALIF.	TOTAL PON.	POND.	CALIF.	TOTAL PON.	POND.	CALIF.	TOTAL PON.
<b>FORTALEZAS</b>									
Local propio	0.09	4	0.36	0.05	2	0.10	0.09	4	0.36
Atención al cliente	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.07	3	0.21
Productos de calidad	0.08	4	0.32	0.06	1	0.06	0.08	4	0.32
Imagen	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.06	1	0.06
Precios competitivos	0.07	3	0.21	0.06	1	0.06	0.08	3	0.24
Variedad de productos	0.09	4	0.36	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06
Logotipo que identifica a la empresa	0.09	4	0.36	0.05	2	0.10	0.05	1	0.05
<b>DEBILIDADES</b>									
Promociones	0.05	2	0.10	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05
Publicidad	0.05	2	0.10	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
Proveedores locales	0.06	1	0.06	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05
Creatividad	0.06	2	0.12	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
Liderazgo	0.06	1	0.06	0.05	2	0.10	0.05	1	0.05
Posición financiera	0.06	2	0.12	0.04	1	0.04	0.06	1	0.06
Capacitación al personal	0.05	2	0.10	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05
			2.75			1.44			1.66

Fuente: David Ramírez Padilla

Elaboración: María Chalán



Al analizar las fortalezas y debilidades de MISTER PAN, se pudo constatar que frente a la competencia se encuentra liderando el mercado local, lo que se podría considerar como una ventaja para que su propietaria incentive la promoción de su producto; sin embargo el factor económico o capital de trabajo es una debilidad ya que cuando iniciaron el negocio se solicitó préstamos que en la actualidad no les permite contar con liquidez ya que aún continúan pagando la deuda contraída. Este factor origina también que el negocio no pueda adquirir la materia prima a proveedores nacionales que les pueden ofrecer costos menores para la producción, de igual manera no se puede capacitar a los obreros para que puedan adquirir conocimientos en cuanto a nuevos procesos y sabores de los productos.

### 2.3.2 Matriz FODA

La matriz FODA permite presentar de manera concreta las Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas por las cuales atraviesa la empresa. No solamente sirve para ordenar el procesamiento y presentación del medio interno y externo, sino que es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio.

La matriz FODA de la panadería MISTER PAN es la siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcta administración de recursos para la producción.</li> <li>• Disposición del personal para laborar hasta el término de la producción.</li> <li>• Estabilidad laborar del personal.</li> <li>• Disposición de la propietaria para aceptar cambios en la administración.</li> <li>• Clientes satisfechos con la calidad, presentación y sabor del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una sucursal dentro de la localidad.</li> <li>• Ofrecer nuevos productos en cuanto a sabor y presentación.</li> <li>• Aprovechar los recursos tanto de mano de obra y materia prima para realizar una mayor producción.</li> <li>• Adquirir materia prima a más bajos costos a proveedores directos.</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe competencia cerca del lugar donde se ha establecido el negocio.</li> <li>• Cumple con todos los requisitos y permisos establecidos por los organismos de control.</li> <li>• El personal está capacitado y cuenta con varios años de experiencia.</li> <li>• El precio de los productos se muestran competitivos ante los demás establecimientos de iguales características.</li> <li>• La atención es esmerada y personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar nueva maquinaria con tecnología moderna para abaratar costos en cuanto al tiempo de producción.</li> <li>• Convertirse en el principal distribuidor de panadería para la provincia.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura pequeña, lo que dificulta la distribución correcta de un departamento de producción.</li> <li>• Falta de capital económico para adquisición de nuevas maquinaria, infraestructura y materia prima.</li> <li>• Ausencia de promoción en cuanto al producto elaborado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con industrias grandes que cuentan con maquinaria de última tecnología.</li> <li>• Convertirse en proveedor únicamente local.</li> <li>• Variación de la calidad del producto por falta de capital para la adquisición de materia prima.</li> <li>• La materia prima se adquiere a intermediarios ocasionando mayor costo.</li> <li>• Competir con un nuevo negocio de características similares pero con mayor capital dentro de su localidad.</li> </ul>

Una vez analizadas las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades de la panadería en estudio se puede concluir que Míster Pan brinda productos y servicios de calidad a su clientela; sin embargo tomando en consideración la falta de capital para trabajar se pueden generar amenazas que ocasionarían la pérdida de clientela así como la calidad del producto que ofrece, lo que llevaría a que la panadería cierre sus puertas definitivamente.

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

Al analizar los costos de producción se puede determinar aspectos importantes en cuanto a proporcionar datos indispensables a la gerencia para que pueda adoptar decisiones encaminadas al crecimiento productivo, de la misma manera se genera información para el adecuado control de la producción y por último se puede presentar informes relativos a los costos para valorar la utilidad o pérdida de un lote de productos.

Los costos para la panadería MISTER PAN, fueron analizados de acuerdo a los elementos que determinan la producción, para este caso se analizó en primer lugar los costos diarios de la Materia Prima donde se destacaron los materiales utilizados para la elaboración de 1050 productos terminados y distribuidos de la siguiente manera: 300 panes de dulce, 150 bollos, 300 empanadas y 300 enrollados.

La materia prima utilizada alcanza un costo de \$ 65.15 diarios con un promedio del 48.92% de los costos y gastos totales de la panadería. El material utilizado con mayor porcentaje es la harina con un 26.28% ingrediente principal y básico para la elaboración de los productos; la mantequilla constituye el segundo elemento de importancia con un 9.39% y \$12.50 dólares de costo; los huevos, el azúcar y la levadura se consideran en porcentajes inferiores pero necesarios para la terminación del producto final.

La mano de obra se contabiliza de acuerdo al sueldo que recibe diariamente el panificador, ayudante y hornador, los mismos que reciben una remuneración mensual de \$ 340.00 dólares cada uno, por lo que constituyen un 8.51% y un total de mano de obra del 25.53% con un valor de \$34.00 dólares diarios.

Los costos indirectos lo constituyen el pago de agua y luz que es el rubro más destacado de este grupo con un costo de \$4.33 dólares y un porcentaje del 3.25%, seguidamente se observa que la depreciación de maquinaria y equipo utilizada en la elaboración del

producto alcanza un 3.13% con un valor de \$4.17 dólares, el arriendo de local es el menor rubro por \$ 1.39 dólares con un 1.04%.

Los costos de administración y venta lo conforman en primer lugar el sueldo al gerente y la vendedora con un porcentaje el 8.51% cada uno, de igual manera el arriendo de la planta administrativa presenta un valor de \$ 1.39 con un 1.04% y finalmente los permisos de funcionamiento con el 0.08% del total de los costos.

En cuanto a la ventas diarias se pudo constatar que la panadería mantiene ventas en cuanto a los panes de dulce el valor de \$ 45.00; bollos \$18.00, empanadas \$75.00 y enrollados \$ 45.00 diarios, con un total de Venta de \$183.00, valor al que se disminuye el costo de producción por un total de \$109.04 y menos los gastos administrativos y de venta por \$24.15, obteniendo una utilidad neta de \$49.81 dólares diarios.

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

La estructura de los costos es un conjunto de métodos, procedimientos que servirán para identificar clasificar y definir los costos fijos y variables que intervienen en la actividad productiva.

Toda empresa industrial deberá identificar claramente cuáles son sus costos fijos y variables, con la finalidad de establecer los porcentajes de aplicación a cada producto que se elabore, de esta manera se podrá obtener el costo real al final de la producción.

En conclusión la identificación de los costos variables no requiere mayor esfuerzo ya que a dependiendo del tamaño, cantidad o forma se determinan los costos variables para cada producto en las cantidades, medidas o pesos adecuados; sin embargo los costos fijos son generales y no dependen de las variedades de los productos, por lo que su asignación es de mayor dificultad, por lo tanto la empresa debe aplicar una estructura de costo considerando los aspectos mencionados.

**MISTER PAN**  
**ESTRUCTURA DIARIA DE COSTOS**  
**AÑO 2014**

DESCRIPCION	VALOR	%
<b>MATERIA PRIMA</b>		
HARINA	22,75	17,75%
AZUCAR	4,00	3,12%
LEVADURA	7,35	5,73%
QUESO	18,00	14,04%
HUEVOS	9,45	7,37%
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>61,55</b>	<b>48,01%</b>
<b>MANO DE OBRA</b>		
PANIFICADOR	11,33	8,84%
AYUDANTE	11,33	8,84%
HORNADOR	11,33	8,84%
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>34,00</b>	<b>26,52%</b>
<b>TOTAL MATERIA PRIMA Y MANO OBRA</b>		
	<b>95,55</b>	
 <b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	4,17	3,25%
ARRIENDO LOCAL	1,39	1,08%
LUZ Y AGUA	4,33	3,38%
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>9,89</b>	<b>7,71%</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>105,44</b>	
 <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
SUELDO GERENTE	11,33	8,84%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	0,10	0,08%
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>11,43</b>	<b>8,92%</b>
 <b>GASTOS DE VENTA</b>		
SUELDO VENDEDORA	11,33	8,84%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>11,33</b>	<b>8,84%</b>
	<b>22,76</b>	
<b>TOTAL PRODUCCION Y VENTAS</b>	<b>128,20</b>	<b>100,00%</b>

MISTER PAN  
ESTRUCTURA DE COSTO  
MES DE OCTUBRE DEL 2014

DETALLE DE PRODUCTO	PANES DE DULCE	BOLLOS	EMPANADAS	ENROLLADOS
Unidades vendidas	300	150	300	300
Precio de venta	0,15	0,12	0,25	0,15
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>45,00</b>	<b>18,00</b>	<b>75,00</b>	<b>45,00</b>
<b>TOTAL DE VENTAS DIARIO</b>				<b>183,00</b>
(-) COSTO PRODUCCION				109,04
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS				73,96
(-) GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA				24,15
<b>UTILIDAD NETA DIARIA</b>				<b>49,81</b>

#### 2.4.2 Ciclo de producción

Definición de proceso de producción (2008) (en línea) disponible en <http://definicion.de/proceso-de-produccion/> : “un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionados de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos”.

La panadería MISTER PAN, mantiene el siguiente ciclo de producción:

**Preparación de la materia prima:** El panificador pesa y coloca los materiales en una mesa de acero inoxidable que luego serán procesados primero mediante una batidora que ayuda a la mezcla homogénea de los materiales como el harina, levadura, mantequilla, azúcar y huevos.

**División de la masa:** Esta etapa se realiza para obtener piezas de igual peso. El peso de cada pieza depende del tipo de pan a elaborarse.

**Formado:** En esta etapa se procede al labrado de la masa, de acuerdo a la forma establecida para cada producto como los bollos, empanadas, enrollados y pan de dulce.

**Fermentación:** El proceso de fermentación comienza al momento de incorporar la levadura a la masa, prolongándose en un periodo de 10 a 15 minutos de reposo.

**Barnizado o pintado:** Consiste en dar la presentación final al pan, teniendo en cuenta el tipo de pan que se produce.

**Horneado:** Es la última etapa del proceso, aquí el producto alcanza su máximo desarrollo. El tiempo de cocción es de 10 a 20 minutos dependiendo del tipo de pan.

**Almacenamiento para su venta:** Es la etapa final del proceso que se ocupa de la adecuada manipulación del producto antes de llegar al consumidor final.

### 2.4.3 Indicadores de producción

#### Razones de eficiencia operativa:

1. Administración de Inversiones
2. Administración de costos

#### Razones de administración de inversiones:

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{183}{15000}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = 0.01$$

La rotación del Activo circulante se puede desglosar en:

- a) Rotación de Inventarios
- b) rotación de Clientes

Dentro de la rotación de inventarios tenemos:

**a) Rotación de la materia prima:**

$$\frac{\textit{Utilización de las materias primas}}{\textit{Saldo promedio o final de la materia prima}}$$

$$\textit{Rotación de materia prima} = \frac{65.15}{400}$$

$$\textit{Rotación de materia prima} = 0.16$$

La materia prima diariamente mantiene un promedio de rotación de un 0.16 veces.

**b) Rotación de los productos en proceso:**

$$\frac{\textit{Producción del ejercicio}}{\textit{Saldo promedio o final de productos en proceso}}$$

$$\textit{Rotación de productos en proceso} = \frac{1050}{0}$$

La producción de 1050 panes que se realizan diariamente son vendidos en su totalidad y la producción es terminada el mismo día, esperando al siguiente día para comenzar con un nuevo lote de productos por lo que no se obtienen productos en proceso.

**c) Rotación de productos terminados:**

$$\frac{\textit{Costo de Ventas}}{\textit{Saldo promedio o final de productos terminados}}$$

$$\textit{Rotación de productos terminados} = \frac{133.19}{1050}$$

$$\textit{Rotación de productos terminados} = 0.13$$

La rotación de productos terminados alcanza el 0.13 frente al costo de venta.



**Razones de administración de los costos:** Mide la forma en que se controlan los costos. Estas razones analizan las principales partidas del Estado de Resultados, teniendo como punto de referencia, las ventas.

$$\frac{\text{Gasto de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Administración de costos} = \frac{12.72}{183}$$

$$\text{Administración de costos} = 0.07$$

La administración de costos depende de los gastos de venta frente al total de ventas en este caso se obtiene un 0.07 como promedio de la administración de costos para la panadería MISTER PAN.

$$\frac{\text{Costo de Mano de Obra}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Administración de costos} = \frac{34}{183}$$

$$\text{Administración de costos} = 0.19$$

En cuanto al costo de mano de obra frente a las ventas alcanza el 0.19, constituyéndose en un rubro importante dentro de los costos de producción.

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCION PANADERIA MISTER PAN DE LA CIUDAD DE LOJA**

### 3.1 ANALISIS DE RENTABILIDAD DE PRODUCTOS

La panadería y pastelería MISTER PAN elabora productos de primera necesidad, durante el periodo 2014, sus ventas ascendieron a \$65.880,00; a pesar de este considerable volumen de ventas, su propietario desconoce si todos los productos que elaboran resultan rentables para su negocio.

Por lo tanto se procedió a analizar la rentabilidad de sus productos, de acuerdo a la línea de producción que mantiene.

Con la finalidad de proteger la información proporcionada por la empresa, se procedió a identificar los productos a través códigos asignándoles una letra.

En la siguiente tabla se demuestran el total de ventas anuales por producto:

TABLA 1

PRODUCTO TERMINADO	CANTIDAD	PV UNITARIO	V/TOTAL	VENTAS ANUALES
PRODUCTO A-PAN DE DULCE	300	0,15	45,00	16200
PRODUCTO B-BOLLOS	150	0,12	18,00	6480
PRODUCTO C-EMPANADAS	300	0,25	75,00	27000
PRODUCTO D- ENROLLADOS	300	0,15	45,00	16200
TOTALES	1050		183,00	65880

#### PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR LA RENTABILIDAD DE PRODUCTOS

1. Se inició tomando el total de ventas durante el periodo 2014 por cada producto elaborado.
2. Determinamos los costos variables para cada producto y disminuimos de las ventas totales.
3. El resultado que se obtuvo de las ventas menos los costos variables es el Margen de contribución total.
4. Se obtiene el margen de participación de las ventas por producto, dividiendo las ventas de cada artículo uno para el total de ventas generadas durante el periodo.
5. Se asignan los costos fijos de acuerdo al porcentaje de participación obtenido en el literal número 4.

6. Del valor de la contribución marginal menos los costos fijos asignados se obtiene la utilidad de operación de los productos.

La siguiente tabla se presenta el análisis de la rentabilidad por producto, la misma que nos servirá para determinar las ventas totales por producto; es decir los ingresos que generan cada uno de estos, a la vez se disminuyen los costos de fabricación, obteniendo la rentabilidad por producto, lo que permitirá al propietario orientarse en cuanto a la producción que se va a realizar en un futuro.

TABLA 2

PANADERIA "MISTER PAN"										
TABLA DE ANALISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO										
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS										
	PRODUCTOS QUE ELABORALA EMPRESA								TOTAL	%
	A		B		C		D			
VENTAS	16200,00	100,00%	6480,00	100,00%	27000,00	100,00%	16200,00	100,00%	65880,00	100%
COSTOS VARIABLES	4740,30	19,99%	2685,60	11,32%	8744,40	36,87%	7543,80	31,81%	23714,10	99,99%
CONTIBUCION MARGINAL	11459,70		3794,40		18255,60		8656,20		42165,90	64,00%
PARICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20		18541,20	
	=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	6900,39		1970,68		10656,75		4096,89		23624,70	35,86%

## ANALISIS

Los costos variables se presentan desuniformes debido al volumen de producción de cada artículo y a la cantidad de materiales que se utiliza.

De esta manera según la tabla que antecede se obtiene los siguientes resultados:

El producto "C" obtiene mayores ingresos y aunque sus costos también son superiores con respecto a los demás productos, la utilidad que se obtiene por ventas es de \$ 10656,75, el producto A y D obtienen una utilidad de \$6900,39, y el producto B mantiene con una rentabilidad de \$ 1970,68.

Los resultados presentados nos demuestran que se invierte costos variables en mayor proporción para el artículo C con el 36,87%, seguido de D con un 31,81%, y para los productos A y B el 19,99% y 11,32%, respectivamente.

En cuanto a la participación para los Costos Fijos de cada producto se destaca con mayor porcentaje el producto C, con un total de \$7598,85 para los productos A y D un valor de \$4559.31 cada uno finalmente el producto B con \$1823.72

Desde este punto de vista los productos A,C y D, presentan una rentabilidad aceptable por lo que su producción es aconsejable, mientras el producto B podría mejorar en cuanto al volumen de producción ya que actualmente se elaboran 150 unidades diarias, frente a 300 unidades que se producen con respecto a los demás artículos.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

Determinada la rentabilidad de cada producto elaborado y al conocer las utilidades que generan cada uno, se concluye que éstos tienen acogida en el mercado local; sin embargo, estas utilidades se consideran también para el caso de las declaraciones de impuestos, por lo que la empresa debería cancelar un porcentaje alto por las utilidades obtenidas. En este caso, se puede indicar cuantas unidades se deben producir para que el total de ventas cubra los costos fijos y de esta manera obtener un punto de equilibrio dentro de la producción.

Para determinar las cantidades a producir se debe conocer los precios de ventas y costos unitarios por productos. Entonces tenemos:

TABLA 3

PANADERIA "MISTER PAN"										
TABLA DE ANALISIS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO										
MEZCLA DE CONTRIBUCION MARGINAL POR PRODUCTO O LINEA DE PRODUCTOS										
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA								TOTAL	%
	A		B		C		D			
PRECIO DE VENTA UNITARIO	0,15	100%	0,12	100%	0,25	100%	0,15	100%	0,67	100%
COSTO VARIABLES	0,03	19,99%	0,01	11,32%	0,09	36,87%	0,05	31,81%	0,18	99,99%
CONTRIBUCION MARGINAL	0,12	22,39%	0,11	17,91%	0,16	23,56%	0,10	15,27%	0,49	
PARTICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%			100,00%
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,02951		0,01047		0,064682		0,025152		0,13	

TABLA 4

PANADERIA "MISTER PAN"		
CUDRO DE UNIDADES PRODUCCIÓN		
PRODUCTO TERMINADO	UNIDADES DIARIAS	UNIDADES ANUALES
PRODUCTO A-PAN DE DULCE	300	108000,00
PRODUCTO B-BOLLOS	150	54000,00
PRODUCTO C-EMPANADAS	300	108000,00
PRODUCTO D- ENROLLADOS	300	108000,00
<b>TOTALES</b>	<b>1050</b>	<b>378000,00</b>

TABLA 5

PANADERIA "MISTER PAN"										
TABLA DE ANALISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO										
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS										
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA								TOTAL	%
	A		B		C		D			
VENTAS	16200,00	100,00%	6480,00	100,00%	27000,00	100,00%	16200,00	100,00%	65880,00	100%
COSTOS VARIABLES	4740,30	19,99%	2685,60	11,32%	8744,40	36,87%	7543,80	31,81%	23714,10	99,99%
CONTIBUCION MARGINAL	11459,70		3794,40		18255,60		8656,20		42165,90	
PARICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20		18541,20	
	=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	6900,39		1970,68		10656,75		4096,89		23624,70	35,86%

Para determinar el punto de equilibrio por unidad de producto, se aplicará la siguiente fórmula:

PVU= Precio de Venta unitario

CVU= Costo Variable unitario

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos asignados}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

TABLA 6

PRODUCTOS ELABORADOS	UNIDADES PRODUCIDAS	TOTAL VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO
PRODUCTO A-PAN DE DULCE	108000,00	16200,00	4740,30	4559,31
PRODUCTO B-BOLLOS	54000,00	6480,00	2685,60	1823,72
PRODUCTO C-EMPANADAS	108000,00	27000,00	8744,40	7598,85
PRODUCTO D- ENROLLADOS	108000,00	16200,00	7543,80	4559,31

## PRODUCTO A

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{4559,31}{0.15 - 0.03} = 37990 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto A, la empresa deberá producir y vender un total de 37990 unidades anuales, es decir 106 unidades diarias para no generar pérdida en la operación.

## PRODUCTO B

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{1823.72}{0.12 - 0.01} = 17138 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto B, la empresa deberá producir un total de 17138 unidades anuales, es decir 48 unidades diarias de producción.

## PRODUCTO C

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{7598.85}{0.25 - 0.09} = 48147 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto C, la empresa debería producir un total de 48147 unidades anuales, es decir 134 unidades diarias de producción.

## PRODUCTO D

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{4559.31}{0.15 - 0.05} = 44575 \text{ unidades anuales}$$

Para el producto D, la empresa debería producir un total de 44575 unidades anuales, es decir 124 unidades diarias de producción.

En la tabla siguiente se validan los cálculos que demuestran el punto de equilibrio para cada producto.

TABLA 7

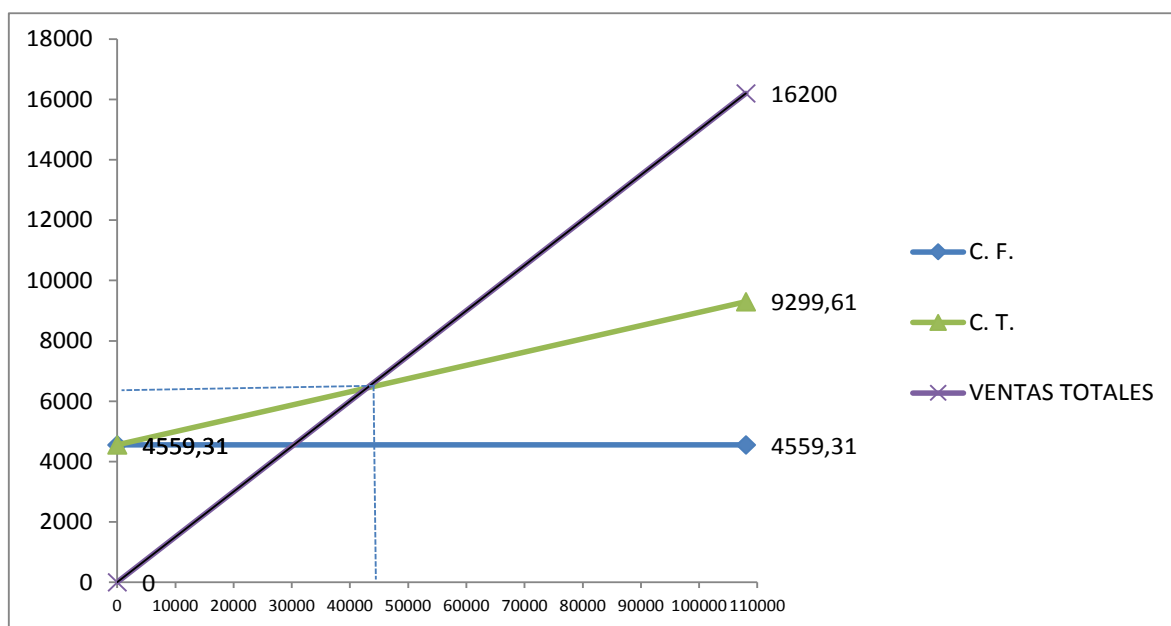
PANADERIA "MISTER PAN"								
CUADRO DE CALCULOS PARA PUNTO DE EQUILIBRIO								
PRODUCTOS								
	A		B		C		D	
UNIDADES A PRODUCIR	37990		17138		48147		44575	
PRECIO UNITARIO	0,15		0,12		0,25		0,15	
VENTAS	5698,43		2056,52		12036,83		6686,19	
COSTOS VARIABLES	1139,12	19,99%	232,80	11,32%	4437,98	36,87%	2126,88	31,81%
MARGEN DE CONTRIBUCION	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31	
COSTOS FIJOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31	
UTILIDAD O PERDIDA	0,00		0,00		0,00		0,00	

Como ejemplo, si se producen 37990 unidades del producto A con un precio de venta de \$0,15 cada unidad, se obtendrá un total de ventas de 5698.43 del cual tomaremos el 19.99% para costos variables; generando un margen de contribución de 4559.31 que es igual al valor de los costos fijos asignados en el periodo. De la misma manera procedemos con los demás artículos elaborados.

### PUNTO DE EQUILIBRIO REPRESENTACION GRAFICA

#### PRODUCTO A

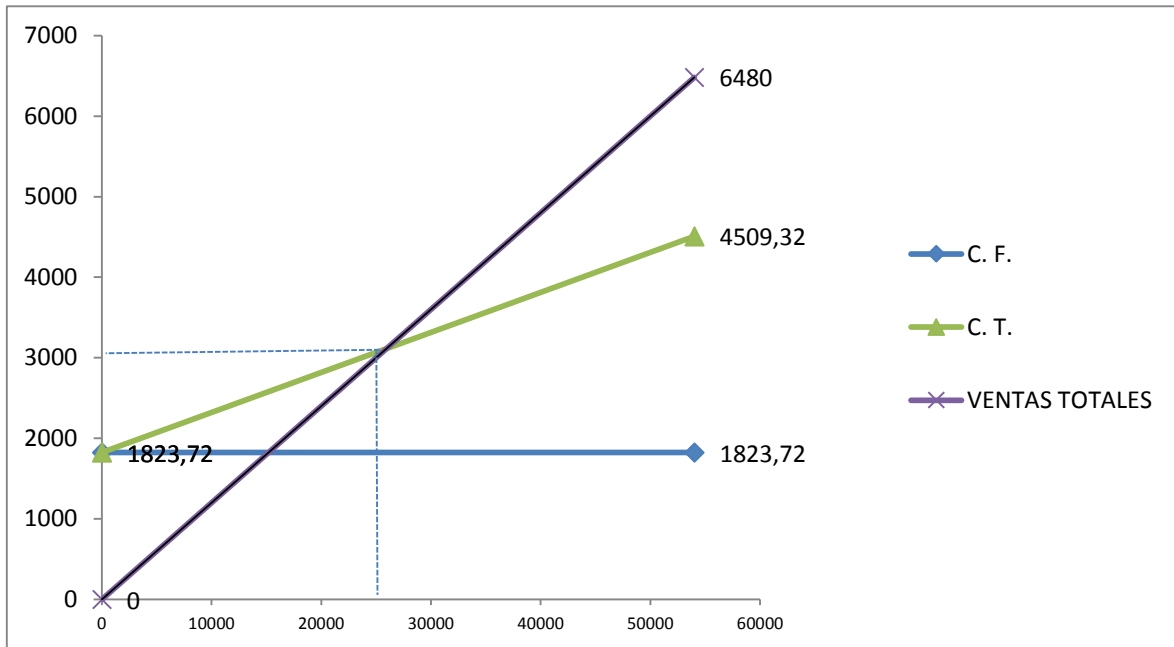
GRAFICO -1





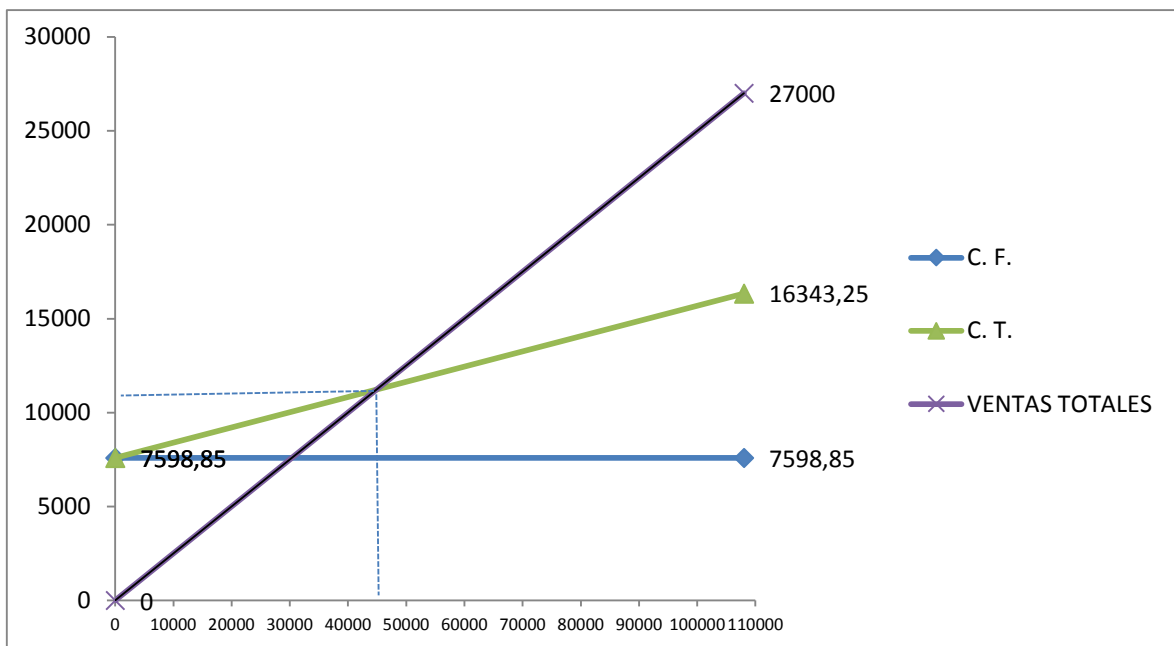
## PRODUCTO B

### GRAFICO - 2



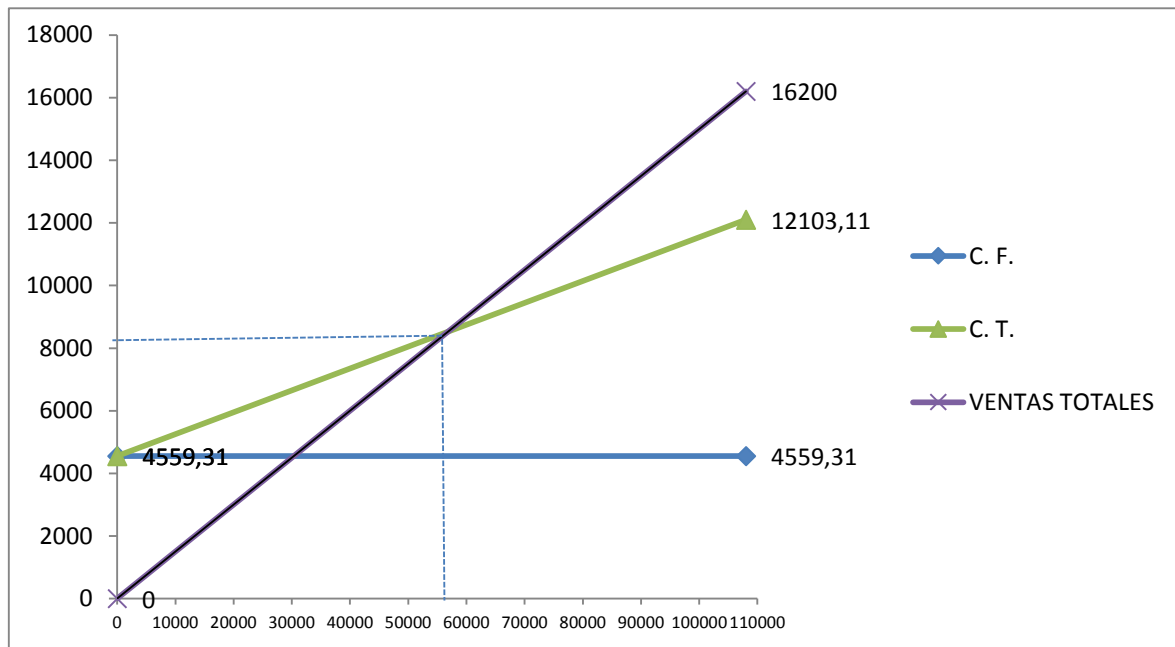
## PRODUCTO C

### GRAFICO - 3



## PRODUCTO D

GRAFICO -4



### 3.2 ANALISIS DE LAS RELACIONES COSTO-VOLÚMEN-UTILIDAD

El modelo de costo-volumen-utilidad ayuda a la administración a determinar qué acciones se debe toma para cumplir cierto objetivo financiero, en este caso la utilidad. Las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades.

Para aplicar el modelo se utiliza la siguiente fórmula:

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

La panadería y pastelería MISTER PAN obtuvo la siguiente utilidad en el periodo 2014:

TABLA 8

PANADERIA "MISTER PAN"		
ESTADO DE RESULTADOS		
DESCRIPCION	TOTALES	%
VENTAS	65880,00	100%
(-) COSTO DE VENTAS	23716,80	46,02%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	42163,20	53,98%
(-) GASTOS FIJOS DE:		
GASTOS DE PRODUCCION	18541,20	43,97%
GASTO DE VENTA	4080,00	9,68%
GASTOS DE ADMINISTRACION	4110,00	9,75%
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	15432,00	36,60%
(-) IMPUESTOS	3395,04	
= UTILIDAD NETA PERIODO	12036,96	

El propietario desea obtener un 64% más de utilidad después de impuestos, por lo tanto las unidades que debería vender para obtener las ganancias deseadas se obtiene de la siguiente manera:

Rendimiento deseado:  $12036.96 \times 64\% = 7703.65$

Utilidad =  $12036.96 + 7703.65 = 19740.61$

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

$$PEU = \frac{18541.20 + (19740.61 / (1 - 0.22))}{64}$$

$$PEU = \frac{18541.20 + (19740.61 / (0.78))}{64}$$

$$PEU = \frac{18541.20 + (25308.47)}{64}$$

$$PEU = \frac{43849.67}{64}$$

$$PEU = 680 \text{ unidades}$$

Si se vende 680 unidades más con un margen de contribución de 64 resulta:

$$680 \times 64 = 43520$$

Que sería la cantidad necesaria para cubrir los 18541.20 de costos fijos y obtener la utilidad deseada de 19740.61.

Al incrementar las nuevas unidades a producir se obtienen los siguientes resultados:

TABLA 9

UNIDADES PRODUCIDAS	CANTIDADES ANUALES	INCREMENTO	TOTAL PRODUCIR
PRODUCTO (A)	108000,00	167	108167,21
PRODUCTO (B)	54000,00	67	54066,89
PRODUCTO ©	108000,00	279	108278,69
PRODUCTO (D)	108000,00	167	108167,21
TOTALES	378000,00	680	378680,00

TABLA 10

PANADERIA "MISTER PAN"									
TABLA DE AUMENTO DE CONTRIBUCION MARGINAL									
	PRODUCTOS								
	A		B		C		D		TOTAL
CANTIDADES A VENDER	108167,21		54066,89		108278,69		108167,21		378680,00
PRECIO DE VENTA	0,15		0,12		0,25		0,15		
VENTAS	16225,08		6488,03		27069,67		16225,08		66007,86
COSTO VARIABLE	3243,39	19,99%	734,44	11,32%	9980,59	36,87%	5161,20	31,81%	19119,63
CONTRIBUCION MARGINAL	12981,69		5753,58		17089,08		11063,88		46888,24
PARTICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%
COSTOS FIJOS	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31		18541,20
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	8422,38		3929,86		9490,23		6504,57		28347,04

PANADERIA "MISTER PAN"			
ESTADO DE RESULTADOS			
DESCRIPCION	TOTALES	%	
VENTAS	66007,86	100%	
(-) COSTO DE VENTAS	19119,63	53,18%	
= MARGEN DE CONTRIBUCION	46888,24	46,81%	
(-) GASTOS FIJOS DE:			
GASTOS DE PRODUCCION	18541,20	39,54%	
GASTO DE VENTA	4080,00	8,70%	
GASTOS DE ADMINISTRACION	4110,00	8,77%	
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	20157,04	42,99%	
Impuestos	4434,55		
Utilidad Neta	15722,49		

### 3.3 FIJACION DE PRECIOS

McCarthy y Perreault (2001) propone:

Que las estrategias utilizadas en el área del mercado para fijar precios se orientan a las utilidades, al volumen en ventas y al estado de situación actual. Conforme a lo que se expresa se debería verificar, con cuál de éstas se debe trabajar. No

obstante la creación de políticas de fijación de precios debe ser claramente identificada desde la alta dirección, con el fin de saber cuáles podrían ser las mejores alternativas y en qué momento se deben combinar. (pag,474-497).

Por lo expuesto, la panadería Mister Pan basa la fijación de precios de acuerdo al volumen de ventas y la utilidad que éstos proporcionan; por lo tanto, al conocer los costos fijos y variables que incurren en la fabricación de cada producto se puede determinar de manera más precisa los precios de ventas para los artículos.

Si revisamos los cambios ocasionados al incrementar las unidades vendidas para cada producto nos podemos dar cuenta que la utilidad se aumenta en forma considerable.

Considerando los aspectos mencionados se sugiere un aumento de precio de un 10% para el producto A, con lo cual obtendremos los siguientes resultados.

TABLA 11

**PANADERIA "MISTER PAN"**  
**CUDRO DE UNIDADES PRODUCCIÓN**

<b>PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>UNIDADES DIARIAS</b>	<b>UNIDADES ANUALES</b>
PRODUCTO A-PAN DE DULCE	300	108000,00
PRODUCTO B-BOLLOS	150	54000,00
PRODUCTO C-EMPANADAS	300	108000,00
PRODUCTO D- ENROLLADOS	300	108000,00
<b>TOTALES</b>	<b>1050</b>	<b>378000,00</b>

$$AUMENTO M. C TOTAL. = \frac{MARGEN CONTRIBUCION TOTAL}{UNIDADES VENDIDAS}$$

$$AUMENTO M. C TOTAL. = \frac{42165.90}{37800}$$

$$AUMENTO M. C TOTAL. = 11,15$$

Considerando el aumento del 11,15% del margen de utilidad total, la fijación de precios se incrementaría en el mismo porcentaje obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 12

**PANADERIA "MISTER PAN"**  
**TABLA DE VARIACIÓN DE PRECIOS PARA LOS PRODUCTOS DEACUERDO AL MARGEN CONTRIBUCION TOTAL**

	PRODUCTOS								TOTAL
	A		B		C		D		
CANTIDADES A VENDER	108000,00		54000,00		108000,00		108000,00		378000,00
PRECIO DE VENTA	0,17		0,13		0,28		0,17		
VENTAS	18006,30		7202,52		30010,50		18006,30		73225,62
COSTO VARIABLE	4427,78	24,59%	708,44	9,84%	12299,39	40,98%	4427,78	24,59%	
CONTRIBUCION MARGINAL	13578,52		6494,08		17711,11		13578,52		51362,23
PARTICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%
COSTOS FIJOS	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31		18541,20
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	9019,21		4670,35		10112,26		9019,21		32821,03

Esta variación en los precios permite apreciar que los resultados serán favorables para la panadería si esta decide incrementar el valor de venta en un 11.15% que sería un precio razonable y acorde a la localidad donde desarrolla sus actividades.

### 3.4 DETERMINACION Y ANALISIS DE LA UTILIDAD

#### Análisis de Sensibilidad

Para Ramírez (2010) el análisis de sensibilidad “permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas. Este modelo permite analizar los efecto de los cambios en los costos, precios y volúmenes, así como en las utilidades” (pp,169).

Refiriéndose a lo anterior en la Panadería Mister Pan se aplica las siguientes variaciones para determinar el análisis de sensibilidad:

#### Variación N° 01:

**Aumento de los costos variables en un 36%.**

$$AUMENTO CV. = \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}$$

$$AUMENTO CV. = \frac{23714.10}{65880}$$

$$AUMENTO CV. = 36\%$$

Si existiera un aumento del 36% en la materia prima (costo variable) y se mantienen los mismos precios de ventas y los costos fijos, se puede evidenciar que el producto más afectado sería el C, ya que el margen de contribución disminuye a 7598.85 cuando en un inicio se mantenía en \$ 10656.75, mientras que para los demás productos la rentabilidad disminuye, ocasionando un margen de utilidad de (51,05) doce puntos menos que la utilidad inicial que alcanzaba un 64%, como se demuestra en la siguiente tabla:

TABLA 14

PANADERIA "MISTER PAN"										
RESULTADO DE LA VARIACIÓN EN LOS COSTOS										
	PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA								TOTAL	%
	A		B		C		D			
VENTAS	16200,00	100,00%	6480,00	100,00%	27000,00	100,00%	16200,00	100,00%	65880,00	100%
COSTOS VARIABLES	6447,01	19,99%	3650,83	11,32%	11891,01	36,87%	10259,10	31,81%	32251,18	99,99%
CONTRIBUCION MARGINAL	9752,99		2829,17		15108,99		5940,90		33628,82	51,05%
PARICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20			
	=		=		=		=			
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	5193,68		1005,44		7510,14		1381,59		15090,85	22,91%



## Variación 2

### Aumento en el precio de venta en un 64%

$$AUMENTO CV. = \frac{MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL}{65880}$$

$$AUMENTO CV. = \frac{42165.90}{65880}$$

$$AUMENTO CV. = 64\%$$

Al existir un aumento del 64% en los precios de venta y manteniendo los costos variables iniciales el producto C, alcanza una mayor utilidad con un valor de \$ 17137,76 de la misma manera los siguientes productos aumentan su utilidad, obteniendo como resultado una utilidad operacional de \$57467.07.

Con los resultados expuestos se puede considerar que el aumento de precios resulta una opción rentable para determinar las utilidades en la producción.

Los resultados obtenidos se exponen en la siguiente tabla:

TABLA 15

PANADERIA "MISTER PAN"									
TABLA DE VARIACIÓN DE PRECIOS PARA LOS PRODUCTOS									
	PRODUCTOS								TOTAL
	A		B		C		D		
CANTIDADES AVENDER	108000,00		54000,00		108000,00		108000,00		378000,00
PRECIO DE VENTA	0,25		0,23		0,31		0,25		
VENTAS	27000,00		12420,00		33480,00		27000,00		99900,00
COSTO VARIABLE	4740,45	19,99%	2684,44	11,32%	8743,39	36,87%	7543,46	31,81%	23714,10
CONTRIBUCION MARGINAL	22259,55		9735,56		24736,61		19456,54		76188,27
PARTICIPACION	24,59%		9,84%		40,98%		24,59%		100,00%
COSTOS FIJOS	18541,20		18541,20		18541,20		18541,20		
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	4559,31		1823,72		7598,85		4559,31		18541,20
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	17700,24		7911,84		17137,76		14897,23		57647,07

## CONCLUSIONES

- En la actualidad las empresas se enfrentan al reto de sobrevivir en un entorno globalizado, en donde el aumento de competidores, el acceso a nuevos mercados, la robotización y automatización de los procesos hacen que los dirigentes empresariales enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad que los fortalezca tanto en lo interno y exterior.
- La Panadería Míster Pan se posicionó en el mercado hace 5 años con el objetivo de satisfacer las necesidades de alimentación de la localidad. Su propietaria la Sra. Cecilia Jimena Lata, comienza con la producción de panes y panecillos, contando únicamente con la ayuda de una sola persona.
- La aplicación de los indicadores financieros de producción es fundamental, debido a que su aplicación permitirá medir la estabilidad de la empresa, lo cual permitirá una mejor comprensión en el proceso de planeación de la producción para la toma de decisiones a corto plazo.
- Mediante el análisis de sensibilidad permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas, es decir; permite analizar los cambios en los costos, precios y volúmenes de producción, como también las utilidades.
- Al determinar la rentabilidad de cada producto elaborado y al conocer las utilidades que generan cada uno, se concluye que estos tiene gran acogida en el mercado local.

## RECOMENDACIONES

- El presente estudio “análisis de herramientas administrativas – financieras para la toma de decisión a corto plazo” es una fuente de información que la empresa de producción Mister Pan debe utilizar como ayuda en la toma de decisiones a corto plazo.
- Realizar un estudio de los productos que más se comercializan para poder determinar el nivel óptimo de producción.
- Establecer una sucursal dentro de la localidad para ofrecer nuevos productos en cuanto a variedad, sabor y presentación.
- Incrementar nueva maquinaria con tecnología moderna para abaratar costos en cuanto al tiempo de producción.
- La gerente propietaria debe llevar un registro contable que le permita determinar con exactitud los costos de producción, tanto fijos como variables.

## BIBLIOGRAFIA

- **EVIA, M. (2006)** Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? Red de revistas científicas Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521906>, publicado mayo – agosto 2006.
- **VASCONEZ, José Vicente.** (2007) Contabilidad de Costos. Editorial Imprenta Mariscal. Quito – Ecuador.
- **MORILLO, M. (2002)** Diseño de Sistema de costeos. Fundamentos Teóricos. Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700507>, publicado enero-junio 2012, pág. 3.
- **Mc Carthy, J y Perreault, Jr. W.D.** (2001) Marketing. Un enfoque global. México: McGraw Hill.
- **Eliyahu M. Goldratt y Roberth E. Fox.** (1986) Teoría de las restricciones. Sitio web: [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu\\_M.\\_Goldratt&prev=search](http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu_M._Goldratt&prev=search).
- **Ramírez, David.** “Contabilidad Administrativa” Editorial McGraw-Hill. México. 2008.
- **Martín, Granados; Victoria María Antonieta, Mancilla Rendón, María Enriqueta.** Control en la administración para una información financiera confiable. Red de revistas científicas. Nº 9. Julio 2010.
- **Zapata, Pedro.** Contabilidad General. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá –Colombia. 2011.
- **Morillo, Marisela.** Diseño de sistemas de costeo. Fundamentos Teóricos. Red de revistas científicas. Nº 5. Enero-junio 2012.