



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción “La Carreta” de la ciudad de Quito, 2014.**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.**

**AUTOR: Estrada Torres, Pedro Omar**

**DIRECTOR: Saltos Hidalgo, Milton Fernando, Ing.**

**CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Milton Fernando Saltos Hidalgo.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción “La Carreta” de la ciudad de Quito, realizado por Pedro Omar Estrada Torres, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 15 de marzo de 2015

.....

Ing. Saltos Fernando Milton Fernando

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Pedro Omar Estrada Torres, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción “La Carreta” de la ciudad de Quito**, de la titulación Ingeniero en Contabilidad Y Auditoria, siendo Milton Fernando Saltos Hidalgo 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”**

.....

Pedro Omar Estrada Torres

C.C.: 110141959-4

## DEDICATORIA

Con todo mi amor, dedico este trabajo a mi querido abuelito MARTIN ESTRADA (+) , a mi querido padre (+), quienes con palabras y acciones siempre me inspiraron que en la realización del ser humano está la grandeza de la oportunidad de haber habitado en este Planeta, que allá donde ellos se encuentren miren su deseo cumplido en su descendiente.

A mi querida madre, quien con palabras y hechos tiernos y amorosos, y también con firmeza y preocupación, siempre me ha motivado salir adelante, desde que me trajo al mundo hasta ahora en su avanzada edad siempre en sus oraciones invoca que me vaya bien.

A mi fiel compañera y esposa, a mis cariñosos hijos y nietecitos por su fraternal compañía que han sido y serán siempre mi mejor fortaleza para enfrentar cualquier reto y lograr los mejores objetivos.

A mis hermanos por su cariño y estímulo constante.

Pedro Omar Estada Torres

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad a través de sus modalidades presencial y a distancia estar en sus aulas y recibir de sus maestros los conocimientos científicos, técnicos y humanos determinantes para constituirme en un buen profesional para la Patria y un ser humano que respete y considere a sus semejantes.

Al Gerente propietario, a su personal operativo y administrativo de la empresa “LA CARRETA” por su prestancia y comprensión para colaborar y atender todos mis requerimientos para culminar con éxito este trabajo.

Al Ing. Milton Fernando Saltos Hidalgo, por haberse constituido al fin de mi carrera, en una invaluable guía para realizar adecuadamente mi trabajo, para el siempre mi gratitud por su comprensión y sensibilidad en momentos tensos en el avance de mi trabajo, viendo en el dotes de un gran caballero.

A todos quienes de alguna manera me colaboraron en la realización de este trabajo.

El autor

## INDICE

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRAC.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I:.....	5
1.- FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1.- Filosofía administrativa contemporánea.....	6
1.1.1.- Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2.- Justo a tiempo.....	10
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	13
1.2.- La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	17
1.2.1.- El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	18
1.2.2.- El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	20
1.2.3.- El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	21
1.3.- Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	23
1.3.1.- Sistemas de costeo.....	23
1.3.3.- Punto de equilibrio.....	37
1.3.4.- Indicadores de producción.....	43
1.3.5.-Problemas comunes en la toma de decisiones.....	46
CAPITULO II.....	49
2.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	49
2.1.- Filosofía institucional.....	50

2.1.1.- Antecedentes institucionales.....	50
2.1.2.- Misión, visión, valores, políticas y objetivos. ....	51
2.2.- Estructura Administrativa Funcional. ....	54
2.2.1.- Funciones del personal.....	56
2.3.- Análisis de Competitividad. ....	59
2.3.1.- Matriz de Análisis de Competencia. ....	59
2.3.2.- Matriz FODA.....	65
2.4.- Análisis Costos de Producción y Venta. ....	72
2.4.1.- Materia Prima. ....	72
2.4.2. Insumos. ....	73
2.4.3.- Costos Indirectos de Fabricación.....	74
2.4.4.- Estructura de costos. ....	76
2.5.- Ciclo de producción.....	80
2.6.- Indicadores de producción. ....	83
2.7.- Punto de equilibrio. ....	84
CAPITULO III.....	87
3. PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINSTRATIVAS PARA LA EMPRESA.....	87
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos. ....	88
3.1.1.- Análisis costos y rentabilidad productos adquiridos a proveedores.....	88
3.2.- Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	94
3.2.1.- Costos por su origen.....	94
3.3.- Fijación de Precios.....	100
3.4.- Determinación y análisis de la utilidad.....	100
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	109

## INDICE DE TABLAS

Tabla No.1. Proceso para Toma de Decisiones.....	21
Tabla . 2. La utilidad en relación al volumen de producción y costos .....	35
Tabla No.3.Barreras de entrada.....	60
Tabla No.4. Amenaza de productos sustitutos .....	61
Tabla No.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	61
Tabla No.6. Poder de negociación de los consumidores.....	62
Tabla No.7. Rivalidad entre competidores actuales .....	62
Tabla No.8. Matriz de las 5 fuerzas competitivas .....	63
Tabla No.9. Resumen de las Fuerzas de Porter .....	64
Tabla No.10 Medición de la intensidad competitiva .....	65
Tabla No.11. FODA .....	65
Tabla No. 12. Matriz EFE.....	68
Tabla No. 13. Matriz EFI .....	69
Tabla No.14 .....	70
Tabla No.15. Producción de Panes.....	72
Tabla No. 16. Costo diario y costo mensual de la materia prima.....	73
Tabla No.17. Costo insumos.....	74
Tabla No.18.Costos Indirectos de Fabricacion.....	75
Tabla No.19. Sueldo Empleados. ....	76
Tabla No.20. Costos Fijos.....	76
Tabla No.21. Costos Variables .....	77
Tabla No.22. Costos Totales.....	78
Tabla No.23. COSTO UNITARIO PROMEDIO.....	78

Tabla No.24. Producción y Ventas.....	79
Tabla No.25. Margen de Utilidad Promedio Unitaria .....	80
Tabla No.26. Materia Prima .....	83
Tabla No.27. Insumos.....	83
Tabla No.28. Costos Indirectos Fabricación (CIF).....	84
Tabla No.29. Márgenes de rentabilidad para productos adquiridos a proveedores .....	88
Tabla No.30. Volumen de ventas de productos adquiridos a proveedores.....	89
Tabla No.31. Productos Adquiridos a Proveedores.....	90
Tabla No.32. Gastos Adquisición Proveedores .....	92
Tabla No.33. Rentabilidad de los productos a proveedores .....	92
Tabla No.34. Costo de Producción e ingresos por ventas de pan .....	93
Tabla No.35. Comparación de Rentabilidades .....	94
Tabla No.36. Costos fijos producción de pan.....	94
Tabla No.37 Costos variables producción de pan .....	95
Tabla No.38. Gastos administrativos .....	95
Tabla No.39. Gastos adquisición productos a proveedores .....	96
Tabla No.40. Ingresos (Ventas) .....	97
Tabla No.41. Costos por su volumen de producción.....	97
Tabla No.42. Costos Variables .....	98
Tabla No.43. Costos Totales.....	98
Tabla No.44. Estado de Resultado (en dólares) Panaderías.....	100

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No 1. Proceso de la Teoría de Restricciones.....	9
Gráfico No 2. Objetivos principales de JAT .....	11
Gráfico No 3. Cultura de Calidad Total: Proceso Secuencial .....	16
Gráfico No 4. Asignación del costo a un objeto del costo.....	24
Gráfico No 5. Representación gráfica del Punto de Equilibrio .....	42
Gráfico No 6 .....	55
Gráfico No 7 .....	82

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre el análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa “La Carreta”, ubicada en el centro de la ciudad de Quito; en la parte teórica se revisó temas vinculados como las filosofías administrativas contemporáneas, justo a tiempo, manejo de la información administrativa enfatizando en lo que concierne a costos. Se estructuró la filosofía de la empresa como visión, misión, valores y objetivos; se hace una evaluación estratégica en base a un análisis de la Matriz FODA. Se efectúa un prolijo discernimiento de costos de producción, estructura, indicadores de producción y su ciclo; se revisa la actividad de un ejercicio económico de la empresa para establecer su punto de equilibrio, relacionar costo-volumen-utilidad, fijación de precios, rentabilidad de los productos y la utilidad final de la empresa. Con este aporte el empresario valora la aplicación de estas herramientas que le permitirán controlar la marcha de la empresa, tomar decisiones oportunas en procura de lograr mejores resultados logrando en lo personal tener tranquilidad sabiendo que maneja adecuadamente su negocio.

**Palabras claves:** Análisis de Herramientas Administrativas, Punto de Equilibrio, Costo Volumen Utilidad, Sistema de Costos.

## ABSTRAC

This research deals with the analysis of the administrative-financial tools for making short-term decisions and their implementation in the company "La Carreta" located in the center of the city of Quito; in the theoretical part related topics such as contemporary management philosophies, right on time, administrative information management emphasizing regard to costs was revised. The philosophy of the company as vision, mission, values and goals was structured; a strategic assessment based on an analysis of the FODA Matrix.

A neat insight into production costs, structure, indicators of production and its cycle is performed; the activity of a financial year of the company is reviewed to establish its equilibrium, relate cost-volume-profit, pricing, product profitability and final utility company. With this contribution the employer assesses the application of these tools that let you control the running of the company, make timely decisions in pursuit of achieving better results personally have peace of mind knowing that properly handle their business.

**Keywords:** Analysis of Administrative Tools, Breakeven, Volume Cost Utility, Cost System.

## INTRODUCCIÓN

El pan es un producto de consumo diario y está inmerso en las tradiciones gastronómicas de los ecuatorianos. De allí que su elaboración y producción ha evolucionado, pasando de un sistema artesanal a una producción industrial, para lo cual los métodos de costeo tradicional no son muy precisos, debido a que el número de panes producidos diariamente se relacionan con la cantidad de harina utilizado, tomando como referencia un medio o un quintal, y se agregaba una o dos cubetas de huevos, sin tomar mayor en cuenta gastos indirectos de fabricación como la sal, levadura, gastos de electricidad, gas, agua, como tampoco el gasto administrativo y de ventas en el local, por lo que no se ha tenido un costo real de la producción diaria o bien el costo unitario de cada tipo de pan o bien un costo promedio o estándar que permita en forma rápida y eficaz calcular un nuevo costo motivado por la variación en el precio de un determinado insumo o incluso de la materia prima.

Habido también un desconocimiento sobre el método o sistema de costos para implementarlo en las panificadoras o panaderías, siendo en la práctica el más adecuado el sistema de órdenes de producción, porque cada día puede variar el número de unidades a elaborar, como su variedad.

Lo anteriormente señalado ha sido el caso de la empresa La Panadería y Pastelería la “Carreta”, desde el año 2012 inicia sus actividades dedicándose a la elaboración de pan y por ser un emprendimiento relativamente nuevo, porque cuenta apenas con dos años en el mercado, no conoce sus costos de producción; margen de utilidad, costo unitario,

punto de equilibrio, como tampoco se ha aplicado una administración formal, en lo que concierne a la elaboración de organigramas, no ha asignado funciones específicas al personal, como finalmente no ha tenido una orientación estratégica a través de la creación de su misión, visión, valores, y estrategias.

Por lo que este trabajo de investigación busca revertir esta situación para que la empresa tenga una organización formal y maneje de forma técnica sus costos, que le sirvan como herramienta para diseñar sus estrategias con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado.

## **CAPÍTULO I:**

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

## **1.1.- Filosofía administrativa contemporánea.**

Ante la alta competencia global y frente al entorno cambiante en los negocios, muchas de las decisiones operativas que se toman en la empresa, deben responderse inmediatamente para enfrentar estos retos que el medio presenta y sus demandas.

Es importante que los directivos tengan presente ante cualquier inconveniente que se dé en la empresa, cuales son las posibles consecuencias de las decisiones que se tomen, porque de estas decisiones depende el rumbo que la empresa tome; existirán diversas alternativas y será responsabilidad del directivo, escoger la más adecuada y la mejor opción. Así mismo, cuando se toma una decisión por primera vez, ésta debe tomarse en conjunto, incluyendo todas las áreas de la empresa y por ende se involucran mayor número de personas, esto dará información más completa a los directivos y además se tendrá un precedente para futuras decisiones.

En los actuales tiempos, es importante el conocimiento de las filosofías contemporáneas que se enfocan a la dirección estratégica, la planeación financiera, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones y los costos de calidad; que en conjunto, permiten a la empresa a través de la cadena de valor mejorar la competitividad ante un mercado reinante.

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

“La Teoría de Restricciones se trata de un enfoque sistémico que permite ejercer un control genuino, dentro de la variabilidad y la incertidumbre, concentrando la atención en unos pocos puntos, aquellos que realmente gobiernan al sistema” sus restricciones

(Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato,2014) Con el pasar de los años, la exigencia en la gestión se hace mayor, por tal razón, se han desarrollado herramientas que ayuden a los directivos en las decisiones.

La Teoría de Restricciones TOC (Theory Of Constraints) considera a las restricciones aquellos impedimentos para lograr mayores beneficios. Si son identificadas correctamente, son de gran ayuda, caso contrario, se puede perder el control y desestabilizarse el sistema.

Se pueden diferenciar 2 tipos de restricciones:

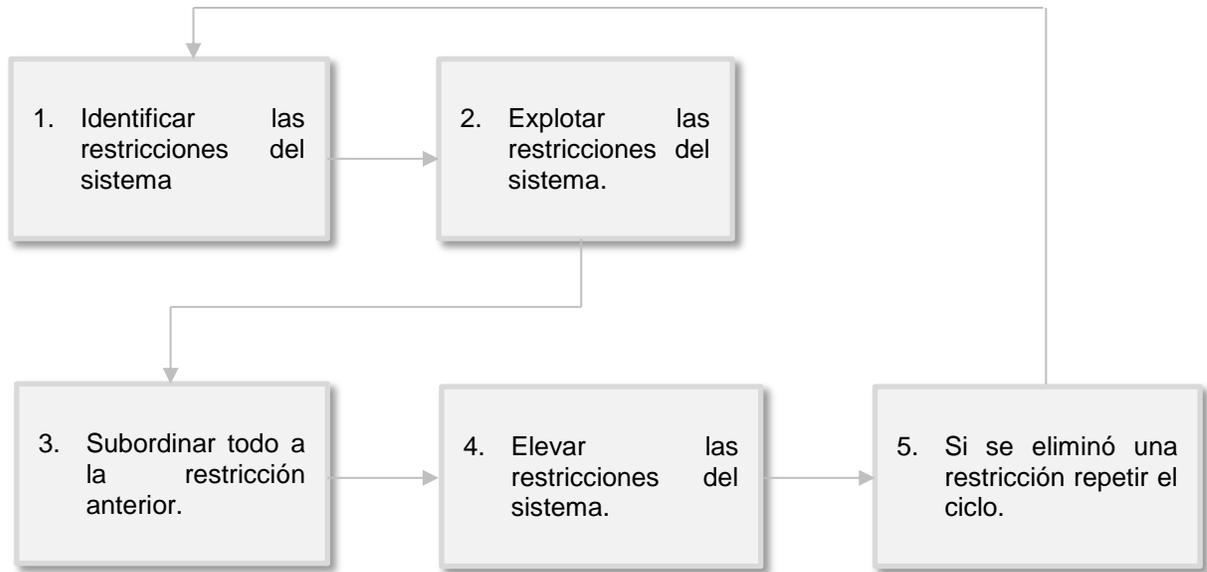
❖ **Restricciones Físicas:** Son las provocadas por elementos tangibles del sistema, constituyen un eslabón en el proceso, cuyo flujo de resultados es menor al esperado por él. Pueden presentarse en 3 escenarios:

- Restricciones de materias primas: incluyen escasez o déficit de las materias primas, en términos de corto o largo plazo. Las restricciones en materias primas resultan fundamentales estimarlas porque pueden hacer incrementar los costos, por ejemplo si estas son importadas o bien se las adquieren en el mercado nacional. En el Ecuador este tema actualmente resulta muy sensible debido a la imposición de sobretasas arancelarias a más de 4.000 partidas dentro de las cuales están materias primas, insumos, además de otras restricciones arancelarias como son los certificados del INEN, que dificulta la importación, lo que en definitiva complica el abastecimientos de materias e insumos extranjeros que se requiere en la producción nacional

- Restricciones del proceso: se dan en la capacidad de producción de las máquinas.

Las restricciones físicas hacen referencia a la parte tangible del proceso de producción, donde se involucran aspectos de materia prima, el proceso en sí y la demanda. (Gonzalez, 2013). Las restricciones físicas están relacionadas con la capacidad instalada, operabilidad de las máquinas y equipos que en definitiva, de acuerdo a la demanda de los productos pueden limitar el volumen de producción. En el país es muy común que las fábricas estén trabajando en muchas ocasiones al 50- 70% de su capacidad instalada, este factor encarece los productos porque no se llega a reducir el costo unitario, este efecto se da porque a mayor producción los costos fijos tienden a reducirse, favoreciendo que los productos sean más competitivos.

La teoría de las restricciones, aplica un ciclo de cinco pasos para lograr una mejora continua en el acercamiento hacia la meta:



**Gráfico 1 . Proceso de la Teoría de Restricciones**

Fuente: Leidinger R 2004

Elaborado por: El Autor

Este ciclo hace referencia a la explotación económica de las restricciones de tipo físico, y para eso es necesaria una metodología que de la solución de restricciones de política, que son las que produce un impacto estratégico a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se describe cada paso del ciclo:

Según Leidinger R. los pasos del ciclo son:

- ❖ **Identificar las restricciones**, el paso más dificultoso porque no permite usar adecuadamente el sistema, lo que haría alejarse de la meta. Entre las restricciones que se encuentran en este paso estarían la falta de personal, maquinaria, etc.

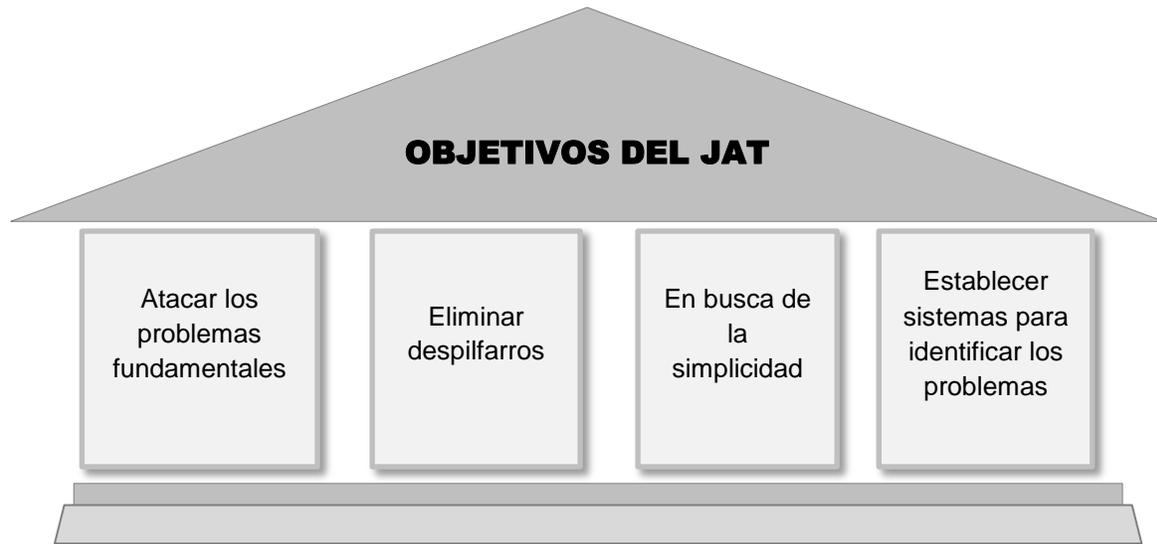
- ❖ **Explotar las restricciones**, es importante saber usar y explotar las restricciones, esto depende del tipo de restricción del sistema para que se usen métodos que permitan obtener beneficio.
  
- ❖ **Subordinar todo lo demás a la Decisión anterior**, los recursos deben funcionar obligadamente conforme a las restricciones del sistema. Se debe entender claramente la interdependencia de los recursos para que la subordinación se realice con éxito.
  
- ❖ **Elevar las Restricciones de la Empresa**, es independiente de los pasos 2 y 3, porque se puede aumentar la capacidad de la restricción sin necesidad de obtener beneficio inicialmente.
  
- ❖ **Si se eliminó una restricción, repetir el Paso 1**, una vez elevada la restricción, se debe constatar si aún es una restricción, si no es así, se generan otros recursos con menor capacidad y se regresa al primer paso.

### **1.1.2.- Justo a tiempo.**

Just in time” (que también se usa con sus siglas en español JAT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.  
(Chizaiza.E,2013)

La filosofía Justo a Tiempo (JAT), se orienta al mejoramiento continuo, reduciendo el desperdicio y dándole eficiencia a cada elemento del sistema (proveedores, personal, clientes y producción), aplicando calidad como un compromiso profundo.



**Gráfico 2. Objetivos principales de JAT**

Fuente: [www.ub.edu/](http://www.ub.edu/).pdf

Elaborado por: El Autor

En el gráfico 1.2 se puede observar los pilares fundamentales que estructuran la filosofía JAT.

Para los japoneses el Justo a Tiempo (JAT), lo visualizan como un río de las existencias, donde el nivel del río son las existencias y el barco son las operaciones de la empresa. Cuando baja el nivel del río, se encuentra con rocas, es decir, problemas.

Además tiene como enfoque la eliminación del desperdicio, como punto medular en un proceso productivo, reduciendo costos, plazos de fabricación y mejorando la calidad, en base a sistema denominada kanban o mejora continua y el control de calidad estadístico.

Hornngren (2002) en cuanto a las compras JAT manifiesta:

Son las compras de artículos cuya entrega precede a la demanda o el uso. Las compras JAT requieren que las empresas reestructuren sus relaciones con proveedores y coloquen órdenes de compra más pequeñas y con una mayor frecuencia. Las compras JAT pueden ser implantadas tanto en las empresas de venta al detalle como en las del sector manufacturero de la economía. (p. 719)

En la compras JAT, los proveedores reciben la orden de entregar pequeños lotes con mayor periodicidad. Si el proveedor es local, los lotes diarios pueden ser los adecuados. Si se requiere que el proveedor trabaje conforme al JAT, la empresa debe contar con un programa de requerimientos con gran nivel de certeza a un periodo futuro. De esta manera, los proveedores pueden disponer las entregas de manera que coincida con los requerimientos del comprador.

Las empresas que adoptan las compras JAT no tienen grandes cantidades de inventarios de materiales a la mano que permitan a una línea de producción continuar operando, a pesar de que algunas entregas no estén a tiempo o sean entregados materiales defectuosos. (Hornngren, 2002, p. 719)

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

La calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución, definirla implica incluirla en el contexto de la época en que se desarrolló. Sin embargo en general, es válido decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de los usuarios (Cantú, 2011,p.4)

El libro de Susana López Rey (2011,p.2), ha reunido varias definiciones de calidad dados por grandes expertos y son:

JM Juran: calidad es “ La idoneidad para el uso”

W.E Deming “ Un grupo predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”

B. Crosby: “ Cumplimiento de algunas especificaciones o la conformidad de unos requisitos”

La Norma ISO 8402 engloba las conclusiones obtenidas y define a la calidad como “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

Rico (2001), en su libro Total Quality Management, considera que el concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables interrelacionadas:

1. **Ambiente propicio:** Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy trabajosa.
2. **Management:** Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
3. **Empleador:** El cual posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándola y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
4. **Proceso y herramientas del sistema:** No existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes: sistema y pasión. A veces se tiene el sistema, pero no la pasión suficiente, y ello no alcanza; o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.
5. **Planeamiento y control estratégico:** Calidad Total primero implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; lograda ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
6. **Proveedores:** La Calidad Total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor es parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no puede romper, dado que él sabe lo que significa romperla; para lo cual se requiere que él mismo vele y tenga excesivo cuidado por entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.

7. **Personal:** Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
8. **Clientes:** No se justifica el diseño de la Calidad Total si éste no se planifica a partir de la perspectiva del cliente, protagonista central.

Otro de los términos de los que se habla, es la cultura organizacional, Schein, E. (1992), define la cultura organizacional como:

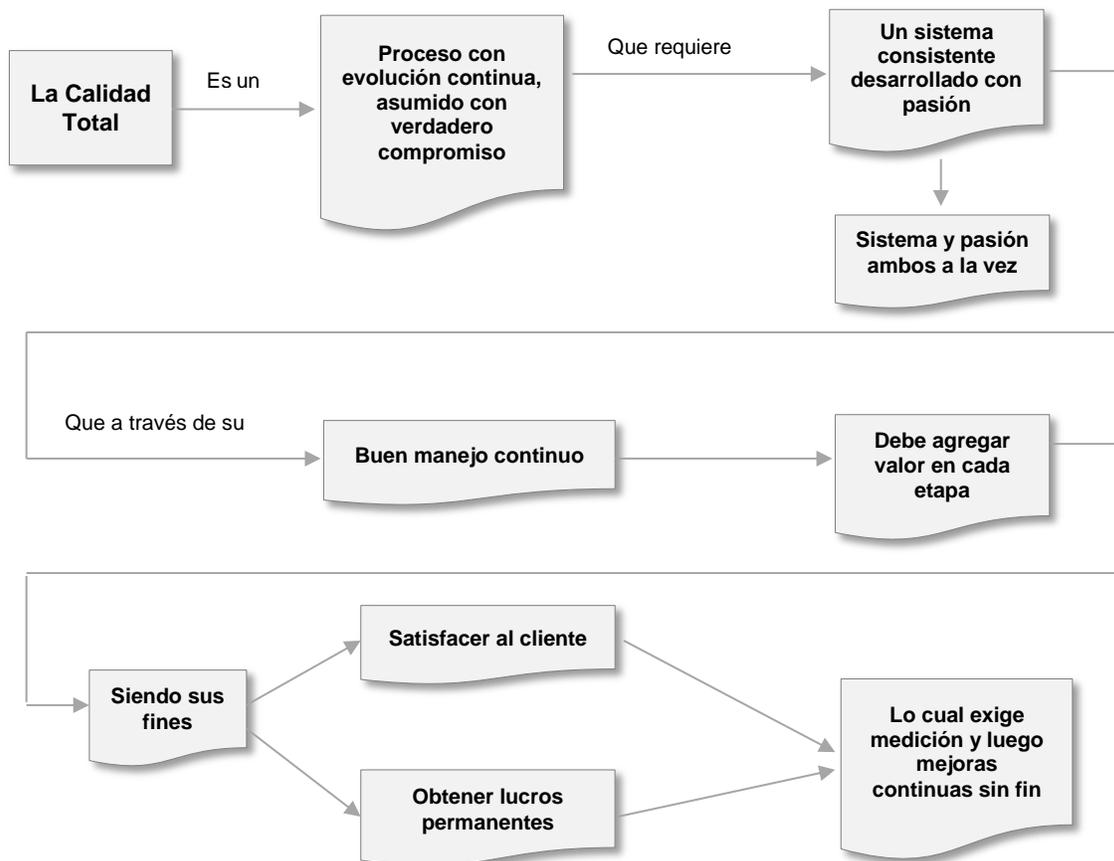
Un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida; y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

En la actualidad, la cultura organizacional es parte de la cultura social, las empresas ante la competitividad de un mercado globalizado, se encuentran inmersas en un cambio de paradigma, donde las empresas adicionan a su sistema de gestión una cultura de calidad. De la habilidad que tengan los administradores en implantar los conceptos de calidad en los sistemas, será el éxito que permita a la organización crear una cultura apropiada y convertir la cultura organizacional en una cultura de calidad.

La Calidad Total es un proceso que va evolucionando de manera continua, debe ser asumida con verdadero compromiso, ser practicada en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización.

El buen manejo de la Calidad Total agrega valor en las distintas etapas, esto con la finalidad de satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, en el caso de que la actitud sea de mejora permanente de la calidad y la cual debe brindarse siempre. Para Samuel Certo (2005.p.446), la calidad total debe asegurarse a través de operaciones que involucra una amplia gama de actividades cuyo objetivo es cumplir los objetivos de calidad de la organización, por lo que el aseguramiento de la misma se inicia cuando se definen estándares de calidad y finaliza cuando los bienes y los servicios se entregan al cliente.

En el gráfico 1.3 se indica el proceso de la cultura de la Calidad Total y sus finalidades.



**Gráfico 3. Cultura de Calidad Total: Proceso Secuencial**

Fuente: Rico, (2001)

Elaborado por: El Autor

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

Tomar decisiones en un mundo tan competitivo, se convierte en una situación compleja. Para ello, es importante y necesario estar acorde con los avances tecnológicos especialmente con las tecnologías de información.

Si se cuenta con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se tiene información oportuna y confiable, muy importante para las personas encargadas de tomar decisiones en la empresa. Esto hace que la empresa sea más competitiva mediante la innovación.

La Tecnología de la Información ha tenido un gran desarrollo y despliegue en estas dos últimas décadas, especialmente por el desarrollo del internet a la denominado Web 2.0, que ha permitido la interacción de los usuarios con el manejo de la información en tiempo real, también el uso de páginas web; blogs, redes sociales, en donde a cada segundo se crea información educativa, cultural, comercial, en este último campo se ha desarrollado algunas modalidades de negociaciones como es de proveedor a cliente, entre clientes y proveedores tanto nacionales como internacionales, siendo este impulso que ha provocado el comercio global.

Hay que considerar que la contabilidad en la toma de decisiones no es solamente una herramienta que muestra el estado de la empresa, sino, una fuente de información que facilita la toma de decisiones. Esto se hace mediante la preparación e interpretación de la información en forma cuantitativa.

Las decisiones que se toman son a corto y largo plazo. Las de corto plazo corresponden a las operaciones normales de la empresa, como reducir precios, modificar crédito o descuentos etc., mientras que las de largo plazo, son aquellas que se refieren a las inversiones de capital.

En las decisiones a corto plazo, los costos se clasifican en relevantes e irrelevantes. “Los primeros son aquellos que se modifican si se toma un determinado curso de acción; en cambio, los segundos permanecen constantes independientemente de si se toma o no un determinado curso de acción”. (Ramírez, 2013, p. 291)

Hansen (1977) citado por Ramírez (2013) escribe los 6 pasos sobre el modelo para la toma de decisiones a corto plazo, estos son:

1. Reconocer y definir el problema
2. Identificar alternativas como posibles soluciones al problema; eliminar alternativas que no son factibles.
3. Identificar los costos y beneficios de cada una de las alternativas factibles. Clasificar los costos y beneficios como relevantes e irrelevantes y eliminar estos últimos para el análisis de las alternativas.
4. Considerar factores cualitativos.
5. Seleccionar la alternativa que ofrezca el mayor beneficio
6. Monitorear que la alternativa sea eficaz para resolver el problema; en caso de no serlo, revisar el proceso. (p.292)

Cada vez que se deseen evaluar las alternativas para tomar una decisión, se debe realizar un examen de los posibles eventos actuales o futuros en todas las áreas de la empresa para asegurar el éxito la organización. Se puede decir que escoger la mejor alternativa, es obtener mayores beneficios que los costos que se genere al elegirla.

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

La contabilidad administrativa sirve de apoyo a la planeación en el diseño de acciones, lo que permite alcanzar los objetivos en un periodo determinado. Además, el uso de

herramientas como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, el costeo por actividades, permite que la planeación pueda determinar la adecuada estrategia competitiva que oriente a la empresa.

La planeación cada vez ha tomado mayor importancia, en la actualidad debido a los cambios en la economía, el crecimiento empresarial a gran escala y los avances tecnológicos, todo esto por la globalización que se está viviendo.

Ramírez (2013), en su libro Contabilidad Administrativa, considera que la planeación es necesaria por los siguientes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos, les sea más fácil adaptarse a las organizaciones y puedan competir exitosamente con estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa. (p. 13)

En 1976, Osbekhan, citado por Ramírez (2013), define a la planeación como: "Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido". (p. 13).

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación

Carecer de estas bases implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos y una administración improvisada y empírica.

Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar. (Valencia, 2001 p.37)

Una adecuada planeación consiste en diseñar acciones con el propósito de conseguir los objetivos en un tiempo estimado. Si se consigue una planeación efectiva se tendrá una administración eficiente.

La planeación en la empresa es independiente de su tamaño, es decir, que el éxito de la empresa depende de una buena planeación y la cual sirve de base para el resto de áreas administrativas reduciendo los riesgos.

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

En los últimos años, la complejidad en la administración de recursos ha sido más notoria, por tal razón, los profesionales comprometidos en la administración, deben mostrar eficiencia para lograr un óptimo manejo de los insumos. La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control.

Esto se puede lograr aplicando el mejoramiento continuo, es decir, la cultura de calidad total, que elimina todo lo que no alcance los estándares. Llevar un control administrativo es asegurarse que los recursos son obtenidos en función de los objetivos planeados por la organización.

Ramírez (2013) considera que, la información generada por la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control, en tres aspectos:

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar sus objetivos.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos frutos se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.(p. 14)

El adecuado control administrativo se realiza a través de los informes que genera cada área o centro de responsabilidad, ayudando a detectar falencias o desviaciones y se puedan dar las acciones correctivas para lograr efectividad y eficiencia en el uso de los recursos de la organización.

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

En la definición de contabilidad administrativa se explicó que facilita la toma de decisiones. Se verá ahora cómo realizar esta labor. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

**Tabla No.1. Proceso para Toma de Decisiones.**

Paso 1	Definir el problema
Paso 2	Identificar alternativas
Paso 3	Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas

	factibles
Paso 4	Considerar factores cualitativos
Paso 5	Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio
Paso 6	Monitorear la alternativa seleccionada

Elaborado por: El Autor

En los pasos 3 y 4 de este modelo de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posee. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate. En toda organización, todos los días se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar a un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle con normalidad, debe contarse con un buen sistema de información, pues a mejor calidad de la información, mejor decisión se puede tomar.

Aunque la administración una la información que genera la contabilidad (especialmente la proveniente de la contabilidad administrativa) en la toma de decisiones, es importante hacer tomar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos; sino que es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, con base en su experiencia profesional y conocimientos, junto con la información contable, que le permiten elegir correctamente. (Ramírez, 2013, p. 15)

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

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual, el directivo recopila la información y la utiliza. La parte directiva, sea individual o en grupo, puede gestionar y controlar la información y por ende, el entorno de la empresa.

El propósito de las decisiones es elegir una alternativa que proporcione el máximo beneficio dentro de unos límites de riesgo aceptables.

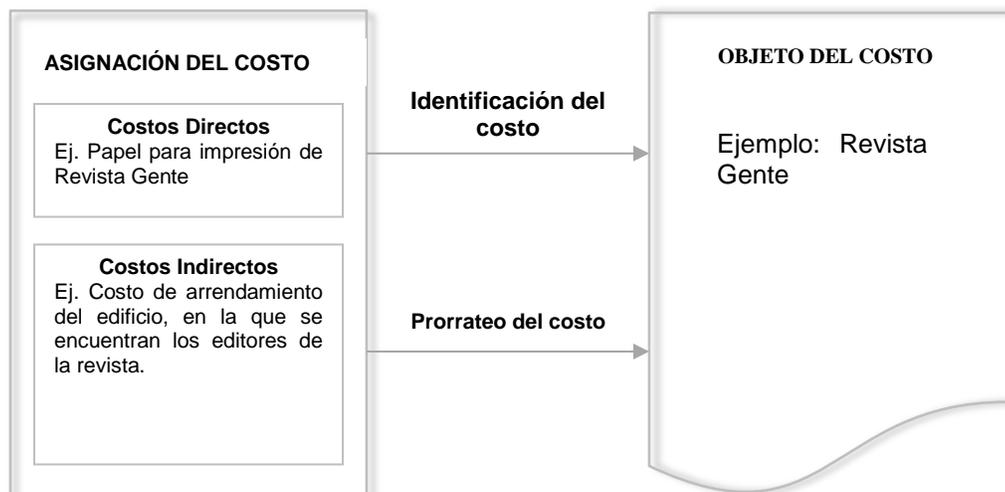
Como herramientas financieras para la toma de decisiones se tiene el análisis horizontal, vertical y razones financieras. El análisis horizontal evalúa al balance general y resultados de dos o más periodos como se ha comportado cada cuenta o sub cuenta en cuanto si se ha incrementado o disminuido sus valores. Mientras que el balance vertical analiza como contribuye cada cuenta tanto a los activos, al pasivo, y como las mismas varían entre un período a otro.

El Análisis horizontal resulta ser una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales como en los totales y subtotales de los estados financieros de un período a otro. Este análisis sirve para evaluar cada uno de los rubros del balance

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

Generalmente los informes contables utilizan diferentes términos de costos, los gerentes que entienden estos conceptos podrán tener mejor comunicación y están en la capacidad de usar adecuadamente la información adquirida y así mismo, evitar su mal uso.

Los contadores definen el costo como el recurso que se sacrifica o el importe monetario que se debe pagar para adquirir bienes y servicios. Un costo real es el costo en el que se incurre (un costo histórico), que se distingue de los costos presupuestados o pronosticados. (Horngren, 2002, pág. 29)



**Gráfico 4. Asignación del costo a un objeto del costo**

Fuente: Horngren, (2002) p.29

Elaborado por: El Autor

El sistema de costeo toma en cuenta los costos en dos etapas: la acumulación y después la asignación. En la acumulación de costos se organiza la información de costos recopilada a través de un sistema contable, que permite identificar el costo acumulado con un objeto del costo y el prorrateo de estos costos acumulados, mientras que, la asignación de costos determina si se relaciona de manera directa o indirecta con un objeto del costo en particular.

Molina (2002, p.11) en su libro Contabilidad de Costos, clasifica a los costos de acuerdo a las modalidades que presentan.

**1. Por la naturaleza de las operaciones de producción:** los costos se acumulan según el sistema de fabricación.

❖ Por órdenes de producción: Obedecen a órdenes concretas para que se fabrique o produzca un artículo o determinada cantidad de artículos. Se clasifican en:

- Órdenes específicas o lotes: Ejemplo, una fábrica de puertas, emite una orden para 10 puertas, los costos se acumulan de forma separada, por lo que podría haber variaciones en costos de un lote a otro.
- Por clases de productos: Ejemplo, una joyería acumula para cada artículo, los egresos de su producción. El costo se establecerá por separado tanto para los collares, manillas, anillos, aretes, etc. En este tipo de costos se hace distribución tanto en los costos directos como en los costos indirectos de fabricación (CIF), la distribución está de acuerdo con el margen de contribución que se tiene, que viene hacer un peso que asigna a cada producto o incluso a una línea de productos.
- De montaje: Ejemplo, al instalar un generador eléctrico para servir a una población, su costo será el valor total de los egresos necesarios para obtener el montaje cabal. Estos costos se incrementan o se suman al costo de adquisición de una maquinaria, para obtener un costo global por

adquisición y montaje, este valor consolidado se lo tomará para el cálculo de la depreciación.

❖ Por procesos de producción: los costos se determinan para cada proceso de producción, sea ésta una producción homogénea e ininterrumpida.

- De transformación o conversión: aquellos que transforman la materia prima, son los egresos por mano de obra y por costos indirectos.
- De transferencia: aquellos que dan seguimiento al producto en fabricación, mediante los departamentos que aportan en la obtención de un artículo terminado.
- Mixtos: si el sistema cumple con una combinación de órdenes y de procesos.

**2. Por el método de cálculo:** se calcula el costo, respecto al período de producción.

❖ Reales o históricos: aquellos que se obtienen a través del tiempo transcurrido desde la iniciación hasta finalizar la confección del artículo. Estos costos se calculan para determinados períodos de tiempo, se utiliza mucho en economías que tienen inflación de un dígito es decir que no padecen procesos inflacionarios y se mantiene los costos de materias primas, insumos y mano de obra iguales por períodos de tiempo que pueden durar meses e incluso años.

❖ Predeterminados o calculados: si se realiza un cálculo previo a la ejecución del trabajo, constituye los egresos posibles para su producción. Se clasifican en: estimados y estándar. Los costos estimados también llamados presupuestados son aquellos costos que se calculan previo a la realización de una actividad.

**3. Por el tiempo de su determinación:** se da en la fabricación por procesos y toman el nombre de acuerdo al período en que se acumulan los egresos. De acuerdo a esta modalidad, los costos se clasifican en: Diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

**4. Por la función dentro de la empresa:** los egresos se acumulan separadamente en la fabricación, ventas y administración, funciones principales de la empresa.

❖ De producción o fabricación: los egresos que corresponden a la función de fabricar, llamados también costos de fabricación o de producción.

❖ De ventas: los egresos correspondientes a las funciones de venta, denominados gastos de ventas.

❖ De administración: los egresos de administración y se los conoce también como, gastos de administración.

En la siguiente clasificación, los egresos de ventas y de administración se denominan gastos.

**5. Por su comportamiento en el volumen de producción:**

- ❖ **Fijos:** aquellos que mantienen constante su valor independientemente del volumen de producción incluyendo una producción igual a cero.
  
- ❖ **Variables:** aquellos que aumentan o disminuyen proporcionalmente conforme al aumento o disminución del volumen de producción.
  
- ❖ **Semifijos o semivARIABLES:** llamados también costos mixtos, se componen de una parte fija y otra variable, en el análisis, planeación y control, deben separarse.

Horngren (2002, p.28) considera dos tipos básicos de patrones de comportamiento del costo de muchos sistemas contables.

- Un costo variable cambia en proporción a los cambios del grado relacionado de actividad o volumen total.
  
- Un costo fijo permanece sin cambios en total durante un determinado periodo, aunque se registren cambios profundos en el grado relacionado de actividad o volumen total.

**6. Por su identificación con el producto:** se da en la facilidad de identificar los egresos con el producto que se está elaborando.

- ❖ **Directos:** aquellos que son medibles en la elaboración de un producto.  
Ejemplo: la materia prima.

- ❖ Indirectos: aquellos que benefician al conjunto de unidades de fabricación, son de servicio general, es decir, no se pueden cargar a uno de ellos. Ejemplo: los pagos de servicios básicos.

Para Horngren (2002, p.29) la definición de costos directos e indirectos es la siguiente:

- “Los costos directos se relacionan con un objeto del costo en particular y se identifican con él en una forma económicamente viable (eficaz en cuanto a costos)”.

Se puede decir, que los costos directos que se relacionan en la elaboración del producto o prestación del servicio pueden ser medidos e identificados con una unidad. Como ejemplo, se puede tomar la harina como costo directo en la elaboración de pan.

- Los costos indirectos de un objeto del costo se relacionan con el objeto del costo en particular, pero no se identifican con él en una forma económicamente viable (eficaz en cuanto costos).

Hablar de costos indirectos, es hablar de aquellos costos que benefician a un conjunto de fabricación, son de servicio general. Ejemplo: el pago del servicio de agua potable, el sueldo del panadero, entre otros.

#### **1.3.1.1.- Costos de producción.**

Un costo representa ya sea un beneficio que se utiliza de inmediato, o bien, se difiere a un periodo futuro. Si el beneficio se utiliza de inmediato, entonces el costo es un gasto, como

un pago por concepto de salarios. Si el beneficio se difiere, entonces el costo es un activo. (Reeve, 2000, pág. 641)

**Materiales:** El costo de los materiales, que son una parte integral del producto, se clasifica como costo de materiales directos. De materiales directos no solo debe ser una parte integral del producto terminado, sino que también debe ser una parte significativa del costo total del producto. Los materiales directos o materia prima principal que constituye el producto y es fácil cuantificar en medidas de peso, longitud, volumen, por lo que su costo es fácil de calcular

**Materiales indirectos.** Los materiales indirectos se consideran como parte de los gastos indirectos de producción. Estos son que completan la elaboración de un producto, pero su cuantificación resulta más difícil de estimar y por tanto su asignación de costo a una determinada unidad, por ejemplo el hilo que se utiliza para confeccionar una camiseta o un pantalón

**Mano de obra directa:** El costo de los salarios de los empleos que están directamente involucrados en convertir materiales en productos fabricados se clasifica como costo de mano de obra directa. Los costos de mano de obra que no entran directamente en la producción de un producto se clasifican como gastos indirectos de producción. (Reeve, 2000, pág. 641). La mano de obra directa son en definitiva los operarios de maquinaria y equipos, mientras que los supervisores que controlan la producción son mano de obra indirecta.

### ***1.3.1.2.-Costo de los gastos indirectos de producción.***

Costo de gastos indirectos de producción, en ocasiones se denominan gastos indirectos de producción, o carga fabril. Algunos ejemplos de costos de los gastos indirectos de producción, además de los materiales indirectos y la mano de obra indirecta (Reeve,

2000, pág. 641). Estos costos son mas difíciles de asignar por unidad y se asignan en relación a su margen de contribución.

#### ***1.3.1.3.- Perspectiva del sistema de contabilidad de costos.***

Hay dos tipos principales de sistemas de contabilidad de costos para contabilizar las operaciones de producción: los sistemas de costos por órdenes de producción y los sistemas de costos por procesos. Bajo un sistema de costos por procesos, los costos se acumulan para cada uno de los departamentos o procesos dentro de la fábrica. Un sistema por procesos es más adecuado para los fabricantes de unidades de un producto que no se pueden distinguir unos de otros durante un proceso de producción continuo. (Reeve, 2000, pág. 641)

#### ***1.3.1.4.- Costos por órdenes de producción.***

En un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción, se utilizan cuentas de control por inventario perpetuo y libros mayores auxiliares para los inventarios de materiales, de producción en proceso y de productos terminados. Cada cuenta del inventario se carga para todas las adiciones y se abona para todas las deducciones. Por consiguiente, el balance de cada cuenta representa el balance que se tiene disponible. (Reeve, 2000, pág. 641)

#### ***1.3.1.5.- Asignación de gastos indirectos de producción.***

Los gastos indirectos de producción son muy diferentes a la mano de obra directa y los materiales directos, porque se relacionan de manera indirecta con los trabajos. La medida que se emplea para asignar los gastos indirectos de producción se denominan con

frecuencia como una actividad base, una asignación base o un impulsor de la actividad. Por consiguiente, los gastos indirectos de producción relacionados con los materiales, como salarios del departamento de compras, se podrían asignar lógicamente a la orden de producción con base en el costo de los materiales. (Reeve, 2000, pág. 642)

### **1.3.1.6.- Índice predeterminado de gastos indirectos de producción.**

Con el fin de que los costos del trabajo estén disponibles en la actualidad, los gastos indirectos de producción se pueden asignar o aplicar a la orden de producción, utilizando un índice predeterminado de gastos indirectos de producción. El índice predeterminado de gastos indirectos de producción se calcula dividiendo la cantidad estimada de gastos indirectos de producción para el próximo año entre la actividad base estimada, como horas maquinas, costo de materiales directos, costos de manos de obra directa u horas de manos de obra directa. (Reeve, 2000, pág. 642)

Índice Predeterminado de Gastos Indirectos de Producción (IPGIP)

$$\text{IPGIP} = \frac{\text{Costos estimados de los gastos indirectos de producción}}{\text{Actividad base estimada}}$$

La determinación de costos basado en la actividad es un método que consiste en acumular y asignar los costos de los gastos indirectos de producción a los productos, utilizando muchos índices de gastos indirectos. Cada índice está relacionado con actividades separada de la fábrica, como inspección, movimiento y maquinas. (Reeve, 2000, pág. 642)

Según Horngren (2002, p.35), existen 3 tipos de inventarios:

1. **Inventario de materiales directos:** aquellos materiales directos en existencia, listos para el proceso de fabricación.
2. **Inventario de productos en proceso:** son los productos parcialmente trabajados, pero no terminados por completo. También se les conoce como producción en proceso.
3. **Inventario de productos terminados:** aquellos productos terminados por completo pero aún no vendidos.(p. 35)

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

El modelo Costo-Volumen- Utilidad (CVU) es una herramienta de planeación fundamental para apoyar a los gerentes, que permite examinar el comportamiento de los ingresos totales, los costos totales y la utilidad de operación, conforme a los cambios que se produzcan en la producción, precio de venta, costo variable unitario o costos fijos.

Para Horngren (2002, p.60), el análisis de costo-volumen-utilidad (CVU) se basa en varias suposiciones:

1. Los cambios en el nivel de los ingresos y los costos sólo se producen debido a variaciones en la cantidad de unidades producidas y vendidas. La cantidad de unidades de producción es el único causante de los ingresos y los costos.

2. Los costos totales se dividen en un elemento fijo y en uno variable, en relación con el grado de la producción, tomando en cuenta que los costos variables incluyen costos directos variables y costos indirectos variables del producto.
3. Cuando se presenta en forma gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y los costos totales es lineal (línea recta), en relación con las unidades de producción dentro del rango relevante (y el periodo).
4. El precio de venta unitario, los costos variables unitarios y los costos fijos son conocidos constantes.
5. El análisis puede abarcar un solo producto o suponer que la mezcla de ventas, cuando se venden múltiples productos, permanecerá constante al variar la cantidad de unidades totales vendidas.
6. Todos los ingresos y costos se suman y comparan, sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. (Pág. 60)

La mayoría de las compañías como aerolíneas, automotrices, las de productos químicos, la de plásticos y la de semiconductores, manifiestan que las relaciones CVU les facilitan las decisiones de planeación estratégica y de largo plazo al igual que en las decisiones sobre características y fijación de precios del producto.

Las ideas del modelo CVU siempre tienen que ser evaluadas por los gerentes y contadores para constatar si producen predicciones suficientemente exactas de la manera en que se comportan los ingresos totales y los costos totales.

Cuando se estudia las relaciones de costo-volumen-utilidad, se lo puede utilizar para resultados históricos o pronósticos.

Si en las ventas existen aumentos o disminución en el volumen, las utilidades son afectadas positiva o negativamente conforme a los cambios proyectados

**Tabla. 2. La utilidad en relación al volumen de producción y costos**

	Cantidad de paquetes vendidos				
	0	1	5	25	40
Ingresos a \$ 400 x paquete	\$	\$ 400	\$ 2.000	\$ 10.000	\$16.00
Costos variables a \$240 x paquete	0	<u>240</u>	<u>1.200</u>	<u>6.000</u>	0
Contribución marginal \$160 x paquete	<u>0</u>	160	800	4.000	<u>9.600</u>
Costos fijos	<u>4.000</u>	<u>\$(3.840)</u>	<u>\$(3.200)</u>	<u>\$ 0</u>	<u>4.000</u>
Utilidad de operación	<u>\$(4.000)</u>	)			<u>\$ 2.400</u>

Fuente: Horngren (2002)

Elaborado por: El Autor

La tabla 1.1 muestra la utilidad en relación con el volumen de producción, los costos fijos y variables. Siempre que existe mayor volumen de producción, los costos fijos se cargan a cada unidad en menor valor y viceversa.

**1.3.3.1.- Concepto de margen de contribución.**

“Una de las relaciones entre costo, volumen y utilidad es el margen de contribución. El margen de contribución es el excedente de ingresos proveniente de ventas dividido entre los costos variables. El concepto del margen de contribución resulta en especial útil en la planeación de empresas, debido a que ofrece cierta perspectiva hacia las utilidades potenciales de una empresa” (Reeve, 2000, pág. 720).

**1.3.3.2.- Razón de margen de contribución.**

“El margen de contribución también se puede expresar como un porcentaje. La razón de margen de contribución, en ocasiones llamada razón de utilidad volumen, indica el porcentaje de cada peso de ventas disponible para cubrir los costos fijos y para generar el ingreso de operación. Para Lambert Inc., la razón de margen de contribución es 40 %, como se calcula a continuación: (Reeve, 2000, pág. 721)

Ventas –Costos variables

Razón de margen de contribución=\_\_\_\_\_

Ventas

\$ 1 000 000- \$600 000

Razón de margen de contribución=\_\_\_\_\_ = 40 %

\$1 000 000

“La razón de margen de contribución mide el efecto que sobre el ingreso de operación implica una disminución en el volumen de ventas”. (Reeve, 2000, pág. 721)

### **1.3.3.- Punto de equilibrio.**

La importancia del punto de equilibrio para la parte gerencial es, evitar pérdidas de operación, es decir, el punto de equilibrio señala el nivel de ventas que se deben generar para evitar la pérdida.

Para Horngren (2002, p.62), “El punto de equilibrio es la cantidad de producción con la que los ingresos totales igualan a los costos totales; es decir, con la que la utilidad de operación es cero” (p. 62)

Para Molina (2003, p.71), “El punto de equilibrio es aquel punto que demuestra la actividad de una empresa en donde los ingresos totales son iguales a los egresos totales. Es el punto en que no hay pérdidas ni ganancias”. (p. 71)

Se debe notar que el grado de producción afecta el ingreso neto y en consecuencia se tiene que mientras más es el número de unidades fabricadas, el costo unitario es más bajo; y, si el número de unidades producidas es menor, el costo unitario es más alto.

Si se produce un cambio en el porcentaje de los costos fijos, también se cambia en iguales condiciones el punto de equilibrio. Si se desea tener utilidades, debe aumentar el volumen de ventas el cual genera un nuevo punto de equilibrio.

Según Molina (2003, p.71), los objetivos del Punto de Equilibrio son:

- Determinar el nivel de producción mínimo para que la empresa pueda trabajar sin pérdidas.
- Controlar la composición de los costos fijos y variables.
- Proyectar los niveles de producción que mejoren las utilidades.
- Buscar la reducción de los diferentes rubros de los egresos, mediante análisis racionales. (p. 71)

Entre los métodos para obtener el Punto de Equilibrio, Horngren (2002,p.63) en su libro Contabilidad de Costos, enuncia tres métodos, para ello utiliza la siguiente terminología:

PVU = Precio de Venta por Unidad

CVP = Costos variables por unidad

CMU = Contribución marginal unitaria (PVU - CVP)

%CM = Porcentaje de contribución marginal (CMU / PVU)

CF = Costos fijos

C = Cantidad de unidades de producción vendidas (y fabricadas)

UO = Utilidad de operación

MUO = Meta de utilidad de operación

MUN = meta de utilidad neta (p. 63)

### **1.3.3.1.- Método de la ecuación.**

El método de la ecuación se desarrolla mediante la ecuación siguiente:

$$\text{Ingresos} - \text{Costos variables} - \text{Costos fijos} = \text{Utilidad de operación}$$
$$(\text{PVU} \times C) - (\text{CVP} \times C) - \text{CF} = \text{UO}$$

Ejemplo:

Precio de Venta		\$ 400
Contribución marginal unitaria	-	<u>\$ 160</u>
Costos variables por unidad		\$ 240

Resolviendo:

$$\$ 400 C - \$ 240 C - \$ 4000 = \$ 0$$

$$\$ 160 C = \$ 4000$$

$$C = \$ 4000 / \$ 160$$

$$C = 25 \text{ unidades}$$

Interpretando el resultado, se entiende que si se vende menos de 25 unidades existirá pérdida, si se vende 25 unidades se llega al punto de equilibrio y si se supera esta cantidad se obtiene una utilidad.

Para obtener el Punto de Equilibrio en dólares, se multiplica el número de unidades por el precio de venta conocido, así:  $25 \text{ unidades} \times \$ 400 = \$ 10.000$ .

$$\text{P.E.} = \underline{\underline{\$ 10.000}}$$

**1.3.3.2.- Método de contribución marginal.**

El método de contribución marginal sólo utiliza el concepto de contribución marginal para rehacer el método de la ecuación.

En el punto de equilibrio, la utilidad de operación es, por definición, cero. Al establecer  $UO = 0$ , se obtiene:

$$C = \frac{CF}{CMU}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en número de unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Contribución marginal unitaria}}$$

En el ejemplo anterior, los costos fijos son \$ 4.000 y la CONTRIBUCIÓN MARGINAL (CM) unitaria es \$ 160.

$$\text{Punto de Equilibrio en número de unidades} = \frac{\$ 4.000}{\$ 160 \text{ por unidad}} = 25 \text{ unidades}$$

Para determinar el Punto de Equilibrio en dólares, primero encontramos el Porcentaje de Margen de Contribución (PCM):

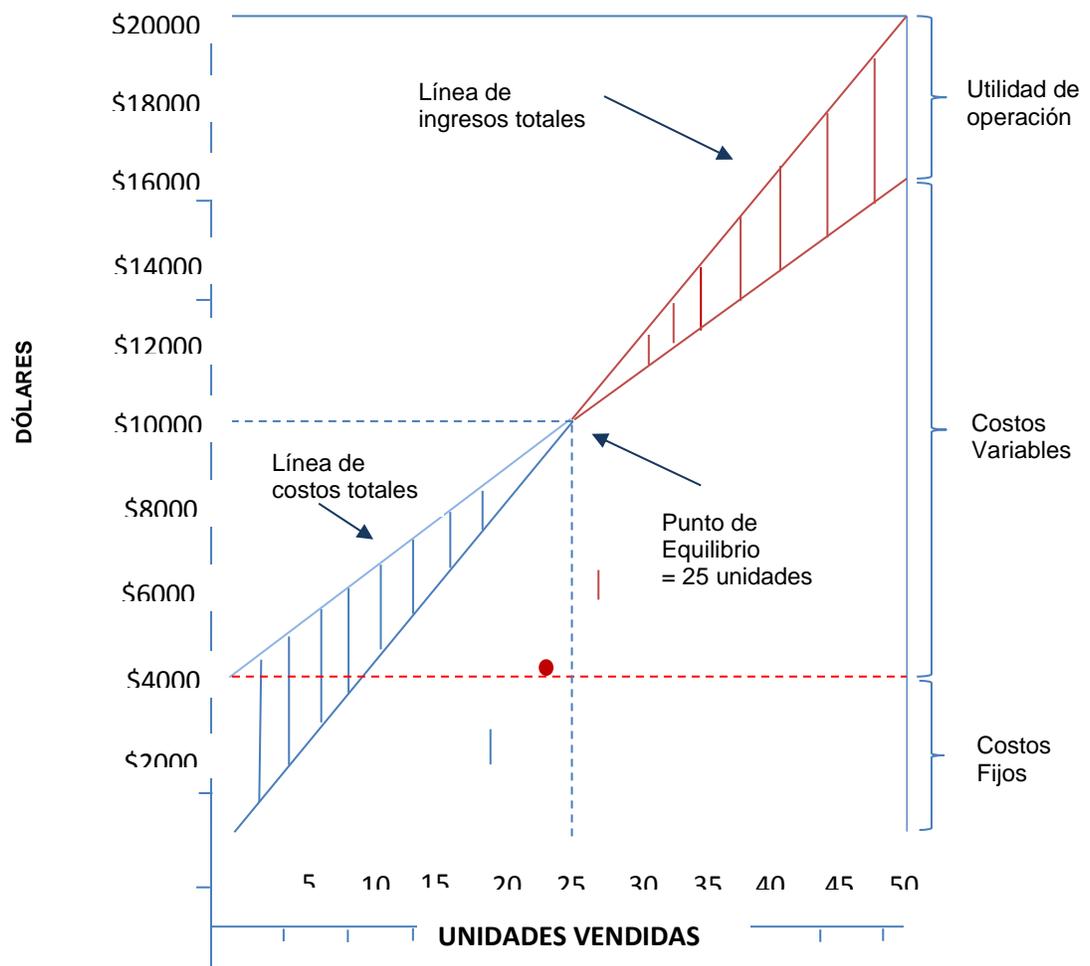
$$\% \text{ CM} = \frac{CMU}{PVU} = \frac{\$160}{\$400} = 40\%$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{CF}}{\% \text{CM}} = \frac{\$4.000}{40\%} = \$10.000$$

$$\text{P.E.} = \$ 10.000$$

### 1.3.3.3- El Método gráfico.

Este método hace posible la representación gráfica de las relaciones existentes entre el volumen de ventas y los costos fijos y variables de un determinado estado de ingresos y egresos. Debe tomarse en cuenta que es necesario previamente un análisis de los diferentes partidas que conforman los gastos totales de la empresa para clasificarlos en sus componentes fijos y variables. Molina (2003.p.73)



## Gráfico No. 5. Representación gráfica del Punto de Equilibrio

Fuente: Molina (2003, p.73)

Elaborado por: El Autor

### Formula del punto de equilibrio

Para Molina (2003 p. 75) en el método de la ecuación, aplica la siguiente fórmula:

Ecuación de la línea recta:  $Y = ax + b$

En donde:

$Y =$  costo total

$x =$  ventas

Costo variable

$a =$  relación de costo variable y ventas = -----

Ventas

$b =$  costo fijo

Siendo  $Y = x$

Tenemos que  $x = ax + b$

Resolviendo:  $x - ax = b \rightarrow x = b / 1 - a$

Reemplazando tenemos

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}}}$$

Costo variable:  $\$240 \times 25 \text{ unidades} = \$6.000$

Remplazando los datos del ejemplo en la fórmula, se obtiene el Punto de Equilibrio:

$$\text{Ventas} = \frac{\$4.000}{1 - \frac{\$6.000}{\$10.000}} = \frac{\$4.000}{1 - 0,6} = \frac{\$4.000}{0,40} = 10.000$$

Para el ejemplo antes mencionado, el Punto de Equilibrio es:

$$\text{P.E.} = \$ 10.000$$

#### 1.3.4.- Indicadores de producción.

La producción es la transformación de los recursos organizacionales en productos

La productividad constituye un elemento importante en el diseño, evaluación y mejoramiento de los sistemas de producción modernos. Se puede definir la productividad como la relación que existe entre la calidad total de bienes y servicios que se producen (producto) y los medios de que dispone la organización para producirlos (recursos). (Serna, 2005, p.444)

Fleitman (2007), presenta la siguiente lista de indicadores de producción: y la fórmula que la:

$$\text{Capacidad utilizada de la planta} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$$

$$\text{Nivel de mecanización} = \frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Expansión de la capacidad de producción} = \frac{\text{Incremento del activo fijo en producción}}{\text{Activo fijo en producción}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Índice del producto}}{\text{Índice del insumo laboral}}$$

$$\text{Porcentaje de producción defectuosa} = \frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}$$

$$\text{Porcentaje de mermas} = \frac{\text{Calidad de mermas}}{\text{Producción total}}$$

$$\text{Porcentaje de equipo obsoleto en producción} = \frac{\text{Total equipo obsoleto en producción}}{\text{Total de equipo en producción}}$$

$$\text{Porcentaje de insumos de importación} = \frac{\text{Total de insumos de importación}}{\text{Total de insumos}}$$

$$\text{Porcentaje de insumos nacionales} = \frac{\text{Total de insumos nacionales}}{\text{Total de insumos}}$$

$$\text{Porcentaje de insumos fabricados en la planta} = \frac{\text{Total de insumos fabricados en la planta}}{\text{Total de insumos}}$$

$$\text{Costo de mantenimiento y reparación} = \frac{\text{Costo de mantenimiento y reparación}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Porcentaje producción enviada a maquilar} = \frac{\text{Producción enviada a maquilar}}{\text{Total de producción}}$$

$$\text{Porcentaje de producción de exportación} = \frac{\text{Total producción exportada}}{\text{Producción Total}}$$

$$\text{Porcentaje de devoluciones de exportación} = \frac{\text{Total de devoluciones productos exportación}}{\text{Producción Total}}$$

Los indicadores de productividad ayudan a identificar defectos o fallas que se presentan en la elaboración de los productos o servicios que la empresa brinda, así mismo, se manifiesta la eficiencia cuantitativa y cualitativamente del uso de los recursos generales y humanos de la empresa. Además, por medio de estos indicadores, se pueden implementar procesos productivos para que las mejoras sean continuas.

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

Tomar decisiones, implica realizar un proceso que dirige acciones para solucionar un problema específico. Este proceso ofrece varias alternativas y de las cuales se puede elegir la más adecuada para resolver dicho problema.

El proceso en la toma de decisiones hace referencia a las actividades que se necesitan realizar para identificar un problema hasta finalmente resolverlo. Este proceso se enmarca en seleccionar una alternativa que permita encontrar una solución.

En todo proceso, siempre existirán obstáculos o problemas que puedan hacer desviar del proceso. Entre los problemas más comunes está la no participación en el proceso racional para la toma de decisiones, es decir, actuar de acuerdo a la costumbre, lo cual provocaría tomar una decisión con la probabilidad de no ser la más adecuada.

Otro de los problemas más significativos está el no realizar el proceso de acuerdo a las fases, lo que conllevaría a elegir una alternativa que no se maximice como se pensó.

Para Rojas (2013), Además de los problemas antes mencionados, se pueden encontrar los siguientes:

1. Falta de información
2. Información equivocada
3. Poseer demasiada información o información redundante.
4. No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
5. Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de nuestra propia habilidad para resolverla.
6. La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.

Se debe tomar en cuenta que tomar una decisión siempre tiene un riesgo, por eso es importante considerar todos los posibles problemas que se puedan presentar, para que no se conviertan en barreras.

## **CAPITULO II**

### **2.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1.- Filosofía institucional.**

La Filosofía Institucional establece el marco conceptual que describe la identidad, naturaleza y misión de una institución, sustentándose en estos elementos su razón de ser y proyectar su imagen dentro de su entorno socioeconómico, posibilitando el logro de sus objetivos impuestos a través de su misión.

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

La Panadería y Pastelería la “Carreta”, se encuentra ubicada en las calles Santa Prisca y Velasco Ibarra, desde el año 2012 inicia sus actividades dedicándose a la elaboración de pan, sin embargo ha tomado como estrategia la compra de pasteles, postres, e incluso sandwiches con varios proveedores.

Por ser un emprendimiento relativamente nuevo, pues cuenta apenas con dos años en el mercado, desconoce sus costos de producción; margen de utilidad, costo unitario, punto de equilibrio, como tampoco se ha aplicado una administración formal, en lo que concierne a la elaboración de organigramas, no ha asignado funciones específicas al personal, como finalmente no ha tenido una orientación estratégica a través de la creación de su misión, visión, valores, y estrategias.

## **2.1.2.- Misión, visión, valores, políticas y objetivos.**

### **2.1.2.1.- Misión.**

La misión en una organización es la razón de ser para la existencia de la empresa y lo que confiere valor a los ojos de todos los que participan directa o indirectamente de ella, especialmente sus empleados, quienes son los que más motivados estarán si creen en lo que están haciendo y confían en la empresa en que trabajan. (Rodríguez, 2006, pág. 153).

La panadería “La Carreta” desea fabricar y comercializar panes de excelente calidad, elaborados con materiales seleccionados, ofreciendo variedad, sabor, textura, frescura para el disfrute de nuestros clientes.

### **2.1.2.2.- Visión.**

Es una imagen del futuro que deseamos. Una declaración de visión muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.

De la misma forma que en la misma podía elegirse entre una declaración que fuese explicativa del negocio y otra declaración que fuera más motivadora para el personal, en la visión se estima que siempre debe ser integradora, unificadora de los deseos y ansias de la gente. Se pretende que la visión: infunda forma y rumbo al futuro de la organización y que ayude a fijar metas que sirvan de impulso para el trabajo diario. (Rodríguez, 2006).

Llegar a ser una panadería reconocida como la mejor fabricante de pan del sector de la Alameda en el centro de Quito; en base a la selección de las mejores materias primas, insumos, llevando un control de calidad y cuidando todos los detalles en los procesos como brindando una excelente atención al cliente.

### **2.1.2.3.- Valores.**

**Compromiso:** Cada integrante de la panadería “La Carreta” es consciente de la importancia de su aporte diario, entregando lo mejor de sí en cada actividad desarrollada, para poder de este modo entregar un pan de calidad a la comunidad aportando al mejoramiento continuo de la empresa.

**Honestidad:** Cada integrante de la panadería “La Carreta” debe manejar una gestión transparente en cada una de sus actuaciones.

**Flexibilidad:** Propicia la adaptación rápida a los cambios, siendo conscientes de su adaptación.

**Respeto:** Relaciones de cordialidad y buen trato tanto con sus compañeros, como con sus superiores y con el público en general.

**Responsabilidad:** Los integrantes de la panadería “La Carreta” buscan cumplir con sus compromisos adquiridos, los cuales realizan con seriedad, dedicación y cuidado.

#### **2.1.2.4.- Filosofía Institucional.**

La Panadería “La Carreta” busca a través de su misión, visión, valores, satisfacer plenamente a sus clientes, considerar al personal como una familia y a sus proveedores como socios estratégicos.

#### **2.1.2.5.- Políticas.**

##### **Calidad**

Toda la producción es controlada y se ejecuta bajo las normas de las buenas prácticas alimentarias y sanitarias contemporáneas.

##### **Servicio**

Los clientes son la razón principal de la existencia de la panadería “La Carreta”, por lo cual son atendidos con amabilidad, prontitud y con una sonrisa.

Receptar las sugerencias de los clientes a través de un buzón, a través de ello recibir reclamos o peticiones para elaboración de otros tipos de panes de los que se dispone.

##### **Laboral**

Trabajar siempre mancomunadamente y en equipo aportando ideas de cambio y mejora en la empresa.

El talento humano con el que cuenta la panadería, es su mayor capital y por tanto siempre busca que se encuentre motivado y proactivo.

## **Comunicación**

La comunicación será participativa y emotiva de todos quienes brinden sus servicios en la panadería pero siempre actuando con respeto y tolerancia.

## **Venta**

Si existieren descuentos será bajo conocimiento y consentimiento del administrador.

Todas las salidas de mercadería se las respaldará con las facturas correspondientes.

### ***2.1.2.6.- Objetivo empresarial.***

Para la panadería “La Carreta”, es elaborar productos panificados especialmente pan, bajo normas de calidad tanto en el proceso productivo como en la materia prima e insumos utilizados; ofreciendo productos frescos e higiénicos, para obtener la plena satisfacción de sus clientes.

## **2.2.- Estructura Administrativa Funcional.**

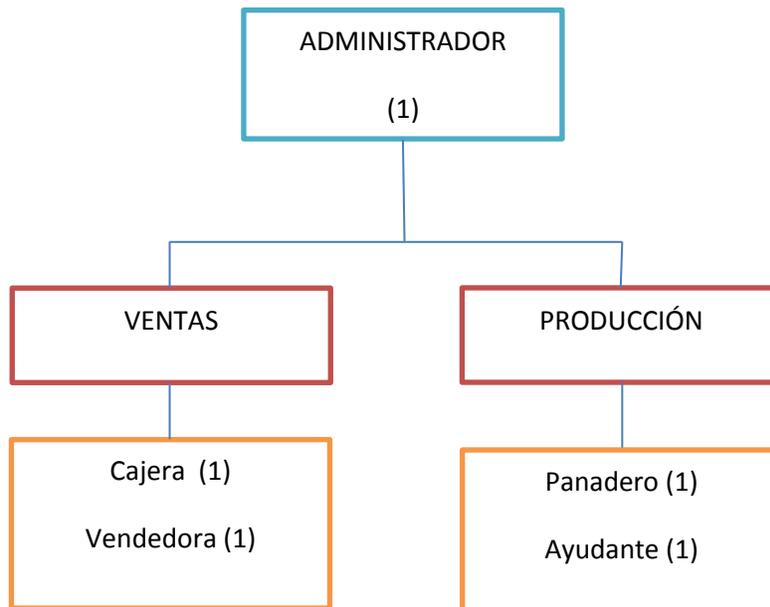
A través de la creación del organigrama se busca dar una estructura y organización formal que la panadería “La Carreta” no cuenta actualmente.

Para Jiménez Arribas, el organigrama es: la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina.

“Los organigramas muestran la organización oficial y la describen tal como está en un momento determinado, el organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización” (Vásquez, 2002, pág. 195)

## PANADERÍA LA CARRETA

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DE PERSONAL



**Gráfico No.6: Organigrama.**

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

TOTAL PERSONAL: 5

### **2.2.1.- Funciones del personal.**

#### **Cargo: Administrador (propietario)**

Es el encargado de planificar, organizar, controlar, dirigir y contratar al personal de la panadería, con el objeto de cumplir con la misión y visión que se ha planteado, para lo cual requiere optimizar los recursos financieros, materiales y humanos.

#### **Cargo: Cajera**

Es la encargada de cobrar por las ventas efectuados por los clientes en la panadería.

Funciones:

- Cobrar y dar vuelto a los clientes
- Efectuar cierre de caja dos veces al día
- Elaborar un reporte diario de caja
- Efectuar depósito de forma diaria de los ingresos obtenidos por las ventas.
- Otras funciones relacionadas con el cargo.

Perfil del cargo

- Sexo: femenino
- Edad: 18 a 30 años
- Educación secundaria
- Conocimientos: en Excel y Word.
- No se requiere experiencia en el cargo

#### **Cargo: Vendedora**

Es la encargada de la venta a los clientes

- Contar y clasificar los panes en las repisas

- Retirar el pan de las repisas y colocar en fundas lo solicitado por el cliente.
- Indicar a la cajera la cantidad y tipo de panes, para que proceda hacer la cuenta.
- Otras funciones inherentes al cargo.

#### Perfil del cargo

- Sexo: femenino
- Edad: 18 a 30 años
- Educación secundaria
- Empatía con los clientes.
- Limpieza y pulcritud
- No se requiere experiencia en el cargo

#### **Cargo: Panadero:**

Estará encargado del área de panadería, realizará los procesos de producción de las diferentes variedades de pan correctamente, basándose siempre en las respectivas recetas estándar.

- Garantizará que los productos sean elaborados bajo las debidas normas higiénicas
- Estará bajo su responsabilidad llevar un inventario semanal de las materias primas e insumos.
- Elaborar hojas de costos por cada producto que se tenga que elaborar
- Otras funciones inherentes al cargo.

### **Perfil del cargo**

- Sexo: Masculino
- Edad: 28 años a 48 años
- Experiencia: por lo menos 5 años en cargo similar.
- Ser responsable y cuidar de su higiene

### **Cargo: Ayudante de Panadería**

Estará encargado de apoyar las actividades que tiene el pastelero

- Llevar de bodega las materias primas e insumos para elaborar el pan
- Calentar el horno y preparar las bandejas
- Realizar las mezclas
- Colocar las masas en el horno
- Retirar del horno los panes
- Llevar los panes a las estanterías
- Otras funciones relativas al cargo

### **Perfil del cargo**

- Sexo: Masculino
- Edad: 18 años a 45 años
- Experiencia: no se requiere
- Ser responsable y cuidar de su higiene

## **2.3.- Análisis de Competitividad.**

### **2.3.1.- Matriz de Análisis de Competencia.**

#### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El enfoque de formulación estratégica más conocido es el modelo desarrollado por Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de la industria, e ilustra cómo se relacionan las fuerzas entre sí. El modelo de Porter sugiere que, para desarrollar estrategias organizacionales eficaces, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización. (Chiavenato, 2003, pág. 348)

De acuerdo con el modelo la competitividad en la industria está determinada por los siguientes factores:

- Los nuevos participantes o las nuevas empresas en la industria.
- Productos que pueden actuar como sustitutos de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores.
- Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de materiales, que las compañías de la industria utilizan para manufacturar sus productos.
- Poder de negociación que los compradores poseen en la industria.
- Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.

Para Jean Pinto (2010, p.65), en su libro “Apuntes de Bases Estrategia Empresarial”, elaboró una matriz para cada una de estas fuerzas y estimó variables para ponderarlas, teniendo la siguiente escala:

***La amenaza o el poder de la fuerza es:***

5: muy fuerte.; 4: fuerte.3: mediana, mediano.2: débil.1: muy débil.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter:

**Amenaza de Nuevos Competidores**

La panadería “La Carreta”, tiene una amenaza de entrada de competidores relativamente alta, porque para ingresar a este mercado los competidores no requieren de una gran inversión, tampoco identidad de marca, acceso a clientes y proveedores, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.3.Barreras de entrada**

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>Calificación</b>
Economía de Escala ( gran poder de distribución)	1
Diferenciación del Producto (panes)	1
Identidad de la Marca	1
Requisitos de Capital	1
Acceso a los Clientes	1
Acceso a Proveedores	1
<b>SUMAN</b>	<b>6</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,00</b>

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado por: El Autor

**Tabla No.4. Amenaza de productos sustitutos**

<b>AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Calificación</b>
Supermercados, cadenas de panaderías	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.00</b>

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado por: El Autor

Análisis: La amenaza de productos sustitutos, como se aprecia en el cuadro, es Fuerte

### **El poder de negociación de los proveedores**

Para el normal funcionamiento de una panadería se requieren varios proveedores:

**Tabla No.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

<b>PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</b>	<b>Calificación</b>
Proveedores de harina de trigo	4
Proveedores de insumos	1
Proveedores de fundas plásticas, cartones, etc	1
<b>SUMAN</b>	<b>6</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,00</b>

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado por: El Autor.

Análisis: El poder de negociación de los proveedores, como se aprecia en el cuadro anterior, es débil.

**Tabla No.6. Poder de negociación de los consumidores**

<b>PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES</b>	<b>Calificación</b>
Los consumidores finales tiene el poder de decisión basados en el juicio personal con referencia a la calidad del producto	5
Variedad de ofertantes de productos panificados a disposición del consumidor	4
Requerimientos adicionales del cliente con respecto al servicio o atención al cliente	4
Poder de negociación a formar gremios, grupos, Asociaciones	1
<b>SUMAN</b>	<b>14</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.50</b>

Fuente: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado por: El Autor.

El poder de negociación de los consumidores como se aprecia en el cuadro, es Fuerte.

**Tabla No.7. Rivalidad entre competidores actuales**

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Calificación</b>
Variedad de Competidores de productos panificados	5
Infraestructura adecuada que tiene la competencia	4
Posicionamiento y liderazgo de la competencia	4
Marca , imagen, de productos con características similares	5
<b>SUMAN</b>	<b>18</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.75</b>

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado: El Autor

La rivalidad entre los competidores como se aprecia en el cuadro, es Fuerte

**Tabla No.8. Matriz de las 5 fuerzas competitivas**

<b>FACTORES</b>	<b>MUY DÉBIL</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>FUERTE</b>	<b>MUY FUERTE</b>
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					X
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS				X	
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		X			
PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES				X	
AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA)	X				

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.65)

Elaborado por: El Autor.

Evaluando el cuadro se puede observar que las fuerzas competitivas están dispersas en su intensidad sin embargo tres de cinco fuerzas son relativamente fuertes en su intensidad y su rivalidad entre competidores, es decir la competencia en el sector centro

en cuanto a panaderías es reñida, además los consumidores por esta diversidad de opciones que cuentan son exigentes y puede haber sustitución de productos que en este caso viene hacer la competencia de cadenas de panaderías

**Tabla No.9. Resumen de las Fuerzas de Porter**

<b>FUERZAS</b>	<b>Calificación</b>
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	4.75
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	4.00
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	2.00
PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	3,50
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA)	1.00
<b>SUMAN</b>	<b>15.25</b>

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.66)

Elaborado por: El Autor.

El cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de Porter, cuyo resultado fue 15.25; valor que se ubica dentro del rango de intensidad MEDIANA, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.10 Medición de la intensidad competitiva**

<b>Síntesis</b>	<b>Muy</b>	<b>Débil</b>	<b>Mediana</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Muy</b>
<b>Intensidad</b>	<b>Débil</b>				<b>Fuerte</b>
<b>Competitiva del Sector</b>	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25

FUENTE: Jean Pinto (2010, p.66)

Elaborado por: El Autor

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

“Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas), el logro de objetivos organizacionales” (Rodriguez, 2006, pág. 112).

**Tabla No.11. FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Clientela fija</li> <li>• Buena atención al cliente</li> <li>• Cuenta con personal con amplia experiencia.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No lleva contabilidad</li> <li>• No conoce sus costos, margen de utilidad, punto de equilibrio.</li> <li>• Falta de diferenciación del producto</li> <li>• Poca variedad</li> </ul>
--	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía a instituciones públicas, colegios.</li> <li>• Buena tecnología en hornos y equipos.</li> <li>• Utilización de internet, redes sociales para darse a conocer</li> <li>• Gran número de turistas que va al sector de Alameda y al centro de Quito el fin de semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los costos de materia prima e insumos.</li> <li>• Política de fijación de precios para el pan, por parte del Gobierno</li> <li>• La apertura de nuevas panaderías en el sector.</li> <li>• Incremento de la delincuencia en el sector de la Alameda y centro</li> </ul>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

La Matriz FODA, es una herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO); estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO); Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA), Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).

Para Fred David (2003, p.200), en su libro Administración Estratégica:

Las Estrategias (FO) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las Estrategias (DO), tienen como objetivo mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas.

Las Estrategias (FA), usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las Estrategias (DA), son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

### **2.3.3.- Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

Una Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica, competencia. La matriz EFE, se desarrolla en 5 pasos (Fred, 2003, pág. 110)

1.-Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron para el análisis FODA.

2.- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante), sin embargo la suma de todos los factores deben dar 1.

3.-Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta excelente , 3 cuando la respuesta está por arriba del promedio, 2 cuando está a nivel del promedio, y 1 si la respuesta es deficiente.

4.- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5.- Se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0, indica que una empresa responde de una manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las

amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (Fred, 2003, pág. 111)

**Tabla No. 12. Matriz EFE**

REF	MATRIZ EFFE	VALOR	PUNTUACIÓN				VALOR
	OPORTUNIDADES		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio	PONDERADO
1	Tasa de Interes Activa	0,05	1	1	1	1,00	0,05
2	Tasa de Interes Pasiva	0,05	0,5	1	1	0,83	0,04
3	Inflación	0,05	1	1	1	1,00	0,05
4	Tasa de desempleo y sub empleo	0,05	1	0,5	0,5	0,67	0,03
5	PEA Quito	0,05	1	0,5	0,5	0,67	0,03
6	Factor Tecnológico	0,05	3	2,5	3	2,83	0,14
7	Cercanía a Instituciones Públicas, colegios	0,05	4	4	4	4,00	0,20
8	Buena tecnología en hornos y equipos	0,05	4	4	4	4,00	0,20
9	Utilización de internet, redes sociales para darse a conocer	0,05	4	4	4	4,00	0,20
10	Gran número de turistas	0,05	4	4	4	4,00	0,20
	AMENAZAS						
11	Sobre tasas arancelarias	0,05	1	0,5	0,5	0,67	0,03
12	PIB Comercio al por mayor y Menor	0,05	1	1	0,5	0,83	0,04
13	Balanza Comercial	0,05	1	0,5	0,5	0,67	0,03
14	Incremento de la Delincuencia en el sector Alameda	0,05	4	4	4	4,00	0,20
15	Crecimiento Poblacional y Número de Miembros de familia	0,05	1	0,5	1	0,83	0,04
16	Remesa Migrantes	0,05	1	1	0,5	0,83	0,04
17	Salario Unificado y Canasta Familiar	0,05	1	0,5	0,5	0,67	0,03
18	Política de Fijación de precios para el pan por el gobierno	0,05	4	4	4	4,00	0,20
19	Incremento de los costos de materia prima e insumos	0,05	4	4	4	4,00	0,20
20	Apertura de nuevas panaderías en el sector	0,05	4	4	4	4,00	0,20
	<b>SUMAN</b>	<b>1</b>					<b>2,18</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

En base a la tabla anterior, obtuvo en la matriz EFE un puntaje de 2.18, que la empresa reacciona un poco menos que el promedio o la media a la competencia.

### 2.3.4.- Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Esta herramienta para la formulación estratégica resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, la matriz EFI sigue la misma metodología que la matriz EFE de 5 pasos. (Fred, 2003, pág. 149)

**Tabla No. 13. Matriz EFI**

REF	FACTORES INTERNOS CLAVE MATRIZ EFI		PUNTUACIÓN				VALOR
	FORTALEZAS	VALOR	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio	PONDERADO
1	Buena atención al cliente	0,1	4	4	4	4,00	0,40
2	Cuneta con personal con amplia experiencia	0,1	4	4	4	4,00	0,40
3	Dirección y Liderazgo	0,1	2	1,5	1,5	1,67	0,17
4	Buena Imagen	0,1	4	4	4	4,00	0,40
5	Clientela Fija	0,1	4	4	4	4,00	0,40
6	Buena Ubicación	0,1	4	4	4	4,00	0,40
	<b>DEBILIDADES</b>						
7	No lleva contabilidad	0,1	4	4	4	4,00	0,40
8	No conoce sus costos, margen utilidad, punto equilibrio	0,1	4	4	4	4,00	0,40
9	Falta Diferenciación con otras panaderías	0,1	3	3	4	3,33	0,33
10	Poca Diferenciación de productos	0,1	4	3	4	3,67	0,37
	<b>SUMAN</b>	<b>1</b>					<b>3,67</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la tabla anterior, obtuvo en la matriz EFI un puntaje de 3.67, que la empresa tiene condiciones internas muy buenas para reaccionar al entorno.

### 2.3.5. Matriz FODA

En base a las matrices EFE Y EFI, en las variables que obtuvieron mayor puntaje y que están subrayadas se arma la matriz FODA, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla No.14**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>  F1:Buena imagen F2:Buena ubicación F3:Clientela fija F4:Buena atención al cliente	<b>DEBILIDADES (D)</b>  D1:No lleva contabilidad D2: No conoce sus costos, margen de utilidad, punto de equilibrio. D3:Falta de diferenciación del producto D4:Poca variedad
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>  O1: Cercanía a instituciones públicas, colegios. O2: Mejor tecnología en hornos y equipos. O3: Utilización de internet, redes sociales para darse a conocer O4: Gran número de turistas que va al sector de Alameda y al centro de Quito el fin de semana	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar a través de folletos, volantes, en las cercanías en las instituciones públicas y colegios</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Efectuar un análisis de costos, para clasificarlos en costos fijos y variables; determinar el costo unitario, punto de equilibrio.
<b>AMENAZAS (A)</b>  A1: Incremento en los costos de materia prima e insumos. A2: Política de fijación de	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  Mejorar la atención al cliente	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>  Contar con nuevos proveedores para proveerse de nuevos productos

precios para el pan. A3: La apertura de nuevas panaderías en el sector. A4: Incremento de la delincuencia en el sector de la Alameda y centro		panificados como son pasteles, además de postres y sandwiches
---	--	---

Fuente: Fred David (2003,p.200)

Elaborado por: El Autor

### **2.3.5.1.- Estrategias FODA.**

#### ESTRATEGIAS (FO)

- Promocionar a través de folletos, volantes, en las cercanías en las instituciones públicas y colegios

#### ESTRATEGIAS (FA)

- Mejorar la atención al cliente

#### ESTRATEGIAS (DO)

- Efectuar un análisis de costos, para clasificarlos en costos fijos y variables; determinar el costo unitario, punto de equilibrio.

#### ESTRATEGIAS (DA)

- Contar con nuevos proveedores para proveerse de nuevos productos panificados como son pasteles, además de postres y sandwiches

## 2.4.- Análisis Costos de Producción y Venta.

Panadería “La Carreta”, tiene una producción promedio diaria de 3.000 unidades de pan; que equivalen a 90.000 panes mensuales y a 1.080.000 unidades anuales.

**Tabla No.15. Producción de Panes**

PRODUCCION DE PANES			
DETALLE	CANTIDAD PRODUCCIÓN DIARIA (UNIDADES)	CANTIDAD PRODUCCIÓN MENSUAL (UNIDADES)	CANTIDAD PRODUCCIÓN ANUAL (UNIDADES)
	3.000	90.000	1.080.000

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

Para lo cual se requiere:

### 2.4.1.- Materia Prima.

La principal materia prima para la elaboración de pan es la harina de trigo y sus tres variedades más comercializadas o vendidas son:

- Pan tipo “enrollado”
- Pan tipo “cacho”
- Pan tipo “baguette”

El costo de harina de trigo para elaborar 3.000 panes, que representa la producción diaria, es de USD. 49.70, y para la producción de 90.000 unidades mensuales se requiere de

USD. 1.491,00, finalmente para una producción anual 1.080.000 unidades se requiere de USD. 17.892.000, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 16. Costo diario y costo mensual de la materia prima**

COSTO DIARIO Y COSTO MENSUAL DE LA MATRIA PRIMA						
MATERIA PRIMA	CANTIDAD EN GR.	REDONDEO EN KG	DETALLE	COSTO DIARIO USD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Harina	96.900 gr	100 kg	1 quintal = 45,45 kg 1 quintal = \$22,60			
TOTAL MATERIA PRIMA	96.900 GR. Aproximado	100 kg Aproximado		49,70	1.491,00	17.892,00

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.2. Insumos.**

Los principales insumos para la elaboración de las variedades de panes mencionadas anteriormente son: azúcar, sal, agua, levadura, manteca y huevos, todos con un costo diario de USD. 30.41; que representa un costo mensual por USD. 927.30 y a su vez representa un costo anual por USD. 11.127,60 USD, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.17. Costo insumos**

COSTO INSUMOS						
MATERIALES INDIRECTOS	CANTIDAD EN GR.	REDONDEO EN KG.	DETALLE	COSTO DIARIO USD	COSTO MENSUAL USD	COSTO ANUAL
Agua			5000 cm3 = 5 m3	0,50	15,00	180,00
Sal	1938 gr,	2 kg.	1kg, =	0,46	13,80	165,60
Azúcar	5796 gr	6 kg	\$ 0,23	2,76	82,80	993,60
Levadura	2904 gr	3 kg	500gr. = \$0,77 1kg. = \$ 1,54	4,62	138,60	1.663,20
Manteca	16130 gr.	17 kg.	15 kg. = \$ 12,50 2kg. = \$ 1,67	14,17	425,10	5.101,20
Huevos	6529 gr.	7 kg.	1 huevo = 50 gr. 1 kg. = 140 huevos	8,40	252,00	3.024,00
<b>TOTAL ISUMOS</b>	83100 gr. Aprox	83,1 kg Aprox		30,41	927,30	11.127,60

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

### 2.4.3.- Costos Indirectos de Fabricación.

Los costos indirectos de fabricación, a los cuales no se los puede imputar a una unidad específica y para la panadería son: luz eléctrica, movilización y transporte, combustible maquinaria; mantenimiento, seguros de maquinaria y uniformes, los cuales totalizan mensualmente la cantidad de \$318,03 USD y anualmente la cantidad de \$ 5.076,36 USD, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.18.Costos Indirectos de Fabricacion.**

<b>COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN (CIF)</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Luz Eléctrica	1 kwh = \$ 0,054 Consumo = 200 kwh	10,80	129,60
Agua	5 m3	15,00	180,00
Combustible Maquinara	Combustible a ut ilizar: Gas Para 3000 u = 62,5 kg 1Cilindro = 30 kg Consumo Mensual = 63 cilindros 1 Cilindro = \$ 1,60	108,00	1.296,00
Mantenimiento de la Maquinaria	1 % del costo de maquinaria al año	14,23	170,76
Seguros Maquinaria <b>SUMAN</b>	1 % costo de maquinaria	170,00	2.040,00
Uniformes	Uniformes de los operari(2) 1 mandil = \$ 20 1 Uniforme = \$ 25 Numero de mandiles = 4	105,00	1.260,00
<b>TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN</b>		<b>423,03</b>	<b>5.076,36</b>
<b>CIF DIARIO</b>			<b>13,91</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

### **Sueldo Empleados**

La panadería La Carreta, cuenta con 5 colaboradores tanto en la parte administrativa como el área de producción, representando un costo mensual de USD. 3.322, que equivale a un egreso anual de USD. 38.862, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.19. Sueldo Empleados.**

AÑO	NUMERO	SALARIO	TOTAL	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	APORTE	FONDO DE	COSTO/MES	COSTO
2014	EMPLEADOS	BASICO	SBU	SBU/12	360	SBU/24	PATRONAL	RESERVA	EMPLEADOS	ANUAL
DETALLE		UNIFICADO		TOTAL	TOTAL	TOTAL	IESS (12,15%)	SBU/12	USD	EMPLEADOS
Personal Administrativo										
Administrador	1	650	650	54,17	30,00	27,08	78,98	54,17	894,39	10.732,70
Vendedoras local	2	360	720	60,00	60,00	30,00	87,48	60,00	1.017,48	12.209,76
<b>SUMAN</b>		<b>1010</b>	<b>1.370,00</b>	<b>114,17</b>	<b>90,00</b>	<b>57,08</b>	<b>166,46</b>	<b>114,17</b>	<b>1.911,87</b>	<b>22.942,46</b>
Mano de Obra Directa										
Panadero	1	650	650	54,17	60,00	27,08	78,98	54,17	924,39	11.092,70
Ayudante de Panadería	1	320	320	26,67	60,00	13,33	38,88	26,67	485,55	5.826,56
<b>SUMAN</b>		<b>970,00</b>	<b>970,00</b>	<b>80,83</b>	<b>120,00</b>	<b>40,42</b>	<b>117,86</b>	<b>80,83</b>	<b>1.409,94</b>	<b>16.919,26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1.980</b>	<b>2.340</b>	<b>195</b>	<b>210</b>	<b>98</b>	<b>284</b>	<b>309</b>	<b>3.322</b>	<b>39.862</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.- Estructura de costos.**

##### **2.4.4.1.- Costos fijos.**

Los costos fijos son aquellos que no varían sin importar el volumen de producción, para el 2014 se ha estimado que alcancen los USD. 48.166.20, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.20. Costos Fijos**

COSTOS FIJOS	
DETALLE	EN USD
Mano de Obra Directa	16.919,26
Depreciación Maquinaria Producción	3.252,18
Sueldo Personal Administrativo	22.942,46
Depreciación Equipo de Oficina	12,30

Arriendo local	5.040,00
<b>SUMAN</b>	<b>48.166,20</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.2.- Costos variables.**

Los costos variables son aquellos que varían según el volumen de producción, para el año 2014 se han estimado en USD. 30.207.60, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.21. Costos Variables**

COSTOS VARIABLES	
DETALLE	EN USD
Materias primas directas	17.892,00
Agua	180,00
Sal	165,60
Azúcar	993,60
Levadura	1.663,20
Manteca	5.101,20
Huevos	3.024,00
Teléfono y celular	420,00
Suministros de Oficina	144,00
Otros gastos administrativos	624,00
<b>SUMAN</b>	<b>30.207,60</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.3.- Costos totales.**

Para obtener los costos totales se suman los costos fijos y los costos variables que suman la cantidad USD. 78.373,80; de los cuales los costos fijos representan el 61.46%, mientras que los costos variables representan el 38.54% restantes como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.22. Costos Totales.**

COSTO TOTALES	EN USD	%
COSTOS FIJOS	48.166,20	61,46
COSTOS VARIABLES	30.207,60	38,54
<b>SUMAN</b>	<b>78.373,80</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.3.1.- Costo unitario.**

El costo unitario promedio es de USD. 0.07, este valor se obtiene dividiendo el costo total que es USD. 78.373,80, por el número de unidades producidas que son 1.080.000, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.23. COSTO UNITARIO PROMEDIO**

DETALLE	EN USD
COSTOS FIJOS	48.166,20
COSTOS VARIABLES	30.207,60
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>78.373,80</b>
UNIDADES PRODUCIDAS	1.080.000
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>0,07</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.4.- Ventas.**

El precio unitario promedio de los panes es de USD. 0.12, por una producción diaria de 3.000 unidades, los ingresos diarios por venta de pan es de USD. 360; la producción mensual es de 90.000 unidades a un precio unitario de USD. 0.12, las ventas mensuales son de USD. 10.800 y finalmente se tiene una producción anual de 1.080.000 unidades anuales por 0.12 precio de venta unitario, los ingresos anuales estimados son de USD. 129.600, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.24. Producción y Ventas**

PRODUCCION Y VENTAS			
DETALLE	CANTIDAD PRODUCCIÓN DIARIA (UNIDADES)	CANTIDAD PRODUCCIÓN MENSUAL (UNIDADES)	CANTIDAD PRODUCCIÓN ANUAL (UNIDADES)
	3.000	90.000	1.080.000
Precio Promedio Unitario	0,12	0,12	0,12
Ventas en USD	360	10.800	129.600

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

#### **2.4.4.5.- Margen de utilidad.**

El margen de utilidad promedio por unidad de pan es de 5 centavos, que representa el 39.53% del precio de venta, que es de 12 centavos, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.25. Margen de Utilidad Promedio Unitaria**

MARGEN DE UTILIDAD PROMEDIO UNITARIA		
DETALLE	EN USD	%
PRECIO VENTA UNITARIO	0,12	100%
COSTO UNITARIO	0,07	60,47
MARGEN DE UTILIDAD UNITARIA	0,05	<b>39,53</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

## **2.5.- Ciclo de producción.**

La Panadería La Carreta para la elaboración del pan utiliza el método de esponja, que a continuación se detalla:

### **Proceso de elaboración del pan según el método de esponja – masa**

#### Esponja

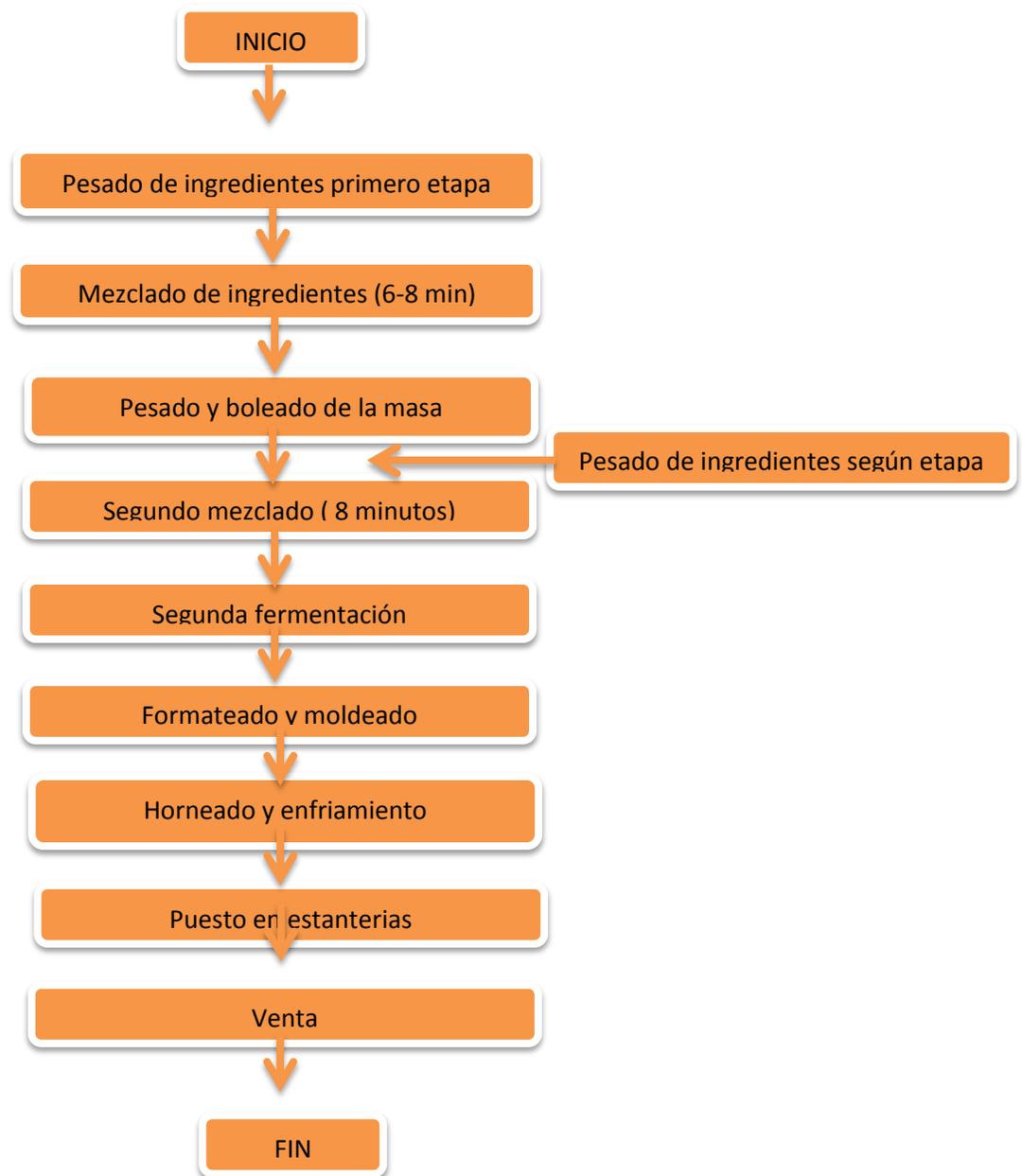
- 1- Pesar la harina correspondiente previamente cernida, enzimas emulsificante, gluten, alimento para levadura, levadura y alimento.
- 2- Colocar los ingredientes en el tazón de la batidora, mezclando durante 5 a 7 minutos a velocidad intermedia (100 rpm).
- 3- Poner el producto resultante en un recipiente, que debe depositarse en la cámara de fermentación 27° C, 60 – 70% humedad relativa, de 3 a 3.5 horas).

#### Masa:

- 1- Pesar los demás ingrediente (harina, sal, azúcar, materia grasa, leche en polvo y agua)

- 2- Mezclar la esponja con el resto de los ingredientes ( los señalados en el inciso anterior) en la batidora a baja velocidad (60 rpm) por un mínimo y después a velocidad intermedia (100 rpm) aproximadamente por 100 minutos
- 3- Cortar y pesar la masa en proporciones de 760 gramos
- 4- Bolear y dejar reposar la masa durante 10 minutos
- 5- Realizar el laminado formateado y moldeado de la masa.
- 6- Colocar los moldes con la masa en la cámara de fermentación (40 a 45° C, 80 – 85% Humedad relativa, 45-75 minutos)
- 7- Hornear a 180° C durante unos 20 minutos
- 8- Dejar enfriar el producto y empacarlo

## Proceso de elaboración de pan por el método esponja – masa



**Gráfico No.7**

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

## 2.6.- Indicadores de producción.

**UNIDADES PRODUCIDAS:** 3.000 UNIDADES

Para producir 3.000 unidades diarias se requiere:

**Tabla No.26. Materia Prima**

MATERIA PRIMA				
MATERIA PRIMA	ENROLLADOS	CACHOS	BAGUETTE	CANTIDAD TOTAL
Harina	32,500 gr	32,800 gr	31,600 gr	96,900 gr
<b>TOTAL</b>	32,500gr	32,800 gr	31,600 gr	96,900 gr

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

**Tabla No.27. Insumos**

INSUMOS				
MATERIALES INDERECTOS	ENROLLADOS	CACHOS	BAGUETTE	CANTIDAD TOTAL
Agua	17875 gr	14104 gr	18012 gr	49991 gr
Sal	650 gr	656 gr	632 gr	1938 gr
Azúcar	1300 gr	1968 gr	2528 gr	5796 gr
Levadura	1300 gr	656 gr	948 gr	2904 gr
Manteca	3250 gr	6560 gr	6320 gr	16130 gr
Huevos	3249 gr (65 u)	3279 gr (66 u)		6530 gr (131 u)
<b>TOTAL</b>	27500 gr Aprox	27200 gr Aprox	28400 gr Aprox	83100 gr Aprox

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

**Tabla No.28. Costos Indirectos Fabricación (CIF)**

COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN (CIF)	
DETALLE	FORMA DE CALCULO
Luz Eléctrica	1 kwh = \$ 0,054 Consumo = 200 kwh
Agua	5 m3
Combustible                      Maquinara	Combustible a utilizar: Gas Para 3000 u = 62,5 kg 1 Cilindro = 30 kg Consumo Mensual = 63 cilindros 1 Cilindro = \$ 1,60
Mantenimiento de la Maquinaria	1 % del costo de maquinaria al año
Seguros Maquinaria <b>SUMAN</b>	1 % costo de maquinaria
Uniformes	Uniformes de los operaciones (2) Numero de mandiles = 4

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

### 2.7.- Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en una empresa es igual al nivel de ventas mensuales que esta debe realizar para no obtener ni pérdidas ni ganancias. En el nivel de punto de equilibrio las ventas de la empresa solo alcanzan para cubrir los costos totales; con cero pérdida y cero ganancia. (Sardi, 2005, pág. 65)

$$\text{EL punto de equilibrio sucede cuando: } = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{Ventas}}}$$

**DONDE:**

CF = Costo Fijo: USD. 48.166,20

CV = Costo Variable: USD. 30.207,60

Ventas netas = USD. 129.600

**Punto de equilibrio en dólares para el primer año**

$$\begin{array}{r} 48.126,20 \qquad 48.126,20 \qquad 48.126,20 \\ \text{PQ} = \frac{\text{-----}}{30.207,60} = \frac{\text{-----}}{1 - \frac{\text{-----}}{129.600}} = \frac{\text{-----}}{0.7669} = 62.754,20 \end{array}$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL = USD. 67.754,20**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL = USD. 5.229,52**

**Punto de equilibrio en unidades (PEU)**

Para obtener el punto de equilibrio en unidades (panes) se requiere dividir el punto de equilibrio en unidades, por el precio de venta, como se aprecia a continuación:

Punto de equilibrio en dólares

$$\text{PEU} = \text{-----}$$

Precio Unitario promedio

67.754,20

$$\text{PEU} = \text{-----} = 564.618 \text{ UNIDADES (panes)}$$

0.12

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA HERRAMIENTAS ADMINSTRATIVAS PARA LA EMPRESA**

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

#### 3.1.1.- Análisis costos y rentabilidad productos adquiridos a proveedores.

Principalmente se adquiere a distintos proveedores y en cada uno de ellos existe una diferencia entre el precio de compra y de venta, como también el margen de utilidad o rentabilidad, en base a los costos como a los precios de la competencia, siendo el margen de rentabilidad más alta la que se obtiene con la venta de gaseosas y aguas, siendo este del 70%, mientras que la rentabilidad más baja se obtiene con la venta del sandwich de jamón, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.29. Márgenes de rentabilidad para productos adquiridos a proveedores**

ITEM	Costo Compra	Precio Venta	Diferencia	%
Sanduche de pernil	2,00	3,50	1,50	57,14
Sanduche de Mortadela	0,70	1,50	0,80	46,67
Sanduche de Jamón	0,95	2,80	1,85	33,93
Pan tipo rosa	0,08	0,14	0,06	57,14
Pan de dulce	0,10	0,16	0,06	62,50
Cake de chocolate, (rebanada)	0,50	1,00	0,50	50,00
Gaseosas y aguas	0,35	0,50	0,15	70,00

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

La cantidad de productos vendidos, difieren del uno al otro, y estas cantidades se obtuvieron de la observación de los registros que se han tenido. Siendo el producto de más alta venta las gaseosas y aguas, debido a que indiferentemente al tipo de sandwich, cake, incluso compra de pan, la mayoría de los clientes lo acompaña con este tipo de bebidas y se estima que en un día promedio se puede vender aproximadamente 80 unidades. Dentro de los sandwiches el de

mayor acogida, es el de pernil ya que en muy pocos lugares incluso en el centro de Quito los venden, por lo que resulta una curiosidad gastronómica que gusta a propios como a extraños.

El segundo tipo de sanduche en volumen de ventas es el de mortadela, que es apreciado por los estudiantes tanto por su sabor como por su bajo precio. Finalmente en tercer lugar está el sanduche de jamón. En cuanto a panes las ventas son ligeramente el pan tipo rosa, pero resulta muy popular además el pan de dulce; finalmente vendiéndose en menor cantidad los cakes tanto de chocolates como de otros sabores, como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.30. Volumen de ventas de productos adquiridos a proveedores**

VENTAS DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS A PROVEDORES						
ITEMS	CANTIDAD VENDIDA	Precio Venta	TOTAL/ DIA	TOTAL SEMANA (6 DÍAS)	TOTAL MES (4 SEMANAS)	TOTAL AÑO
Sanduche de pernil	24,00	3,50	84	504	2.016,00	24.192,00
Sanduche de Mortadela	16,00	1,50	24	144	576,00	6.912,00
Sanduche de Jamón	8,00	2,80	22,4	134,4	537,60	6.451,20
Pan tipo rosa	30,00	0,14	4,2	25,2	100,80	1.209,60
Pan de dulce	24,00	0,16	3,84	23,04	92,16	1.105,92
cake de chocolate y otros sabores (rebanada)	8,00	1,00	8	48	192,00	2.304,00
Gaseosas y aguas	50,00	0,50	25	150	600,00	7.200,00
<b>SUMAN</b>				<b>1028,64</b>	<b>4.114,56</b>	<b>49.374,72</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

Si se evalúa los productos adquiridos por volumen de ventas generados:

- En primer lugar el sanduche de pernil, los cuales generan ingresos por \$ 24.192 USD, que representan el 42.92%

- En segundo lugar Gaseosas y aguas, con ingresos por \$7.200 USD y representan el 20.66%.
- En tercer lugar los sandwiches de mortadela, con ingresos por \$6.912 USD y representan el 13.99%.
- En cuarto lugar los sandwiches de jamón, con ingresos por \$6.455,20 y representan el 13.07%.
- En quinto lugar los cakes de chocolate y otros sabores, con ingresos por \$2.304 USD y representa el 4.67%
- En sexto y séptimo, pan tipo rosa con \$ 1.209,60 USD, con el 2.45% y pan dulce con el \$1.105,92 USD. con el restante 2.24%.

Valores que se aprecian en el siguiente cuadro:

**Tabla No.31. Productos Adquiridos a Proveedores**

<b>ITEMS</b>	<b>TOTAL AÑO</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Sanduche de pernil	24.192,00	42.92
Sanduche de Mortadela	6.912,00	13.99
Sanduche de Jamón	6.451,20	13.07
Pan tipo rosa	1.209,60	2.45
Pan de dulce	1.105,92	2.24
cake de chocolate y otros sabores (rebanada)	2.304,00	4.67

Gaseosas y aguas	7.200,00	20.66
<b>SUMAN</b>	<b>49.374,72</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

### **Gastos de adquisición de productos comprados**

Los gastos de adquisición van en relación con el volumen de compras generados:

- En primer lugar el sanduche de pernil, los cuales generan gastos para su adquisición a proveedores por \$ 13.824 USD.
- En segundo lugar Gaseosas y aguas, generan gastos por \$5.040,00 USD.
- En tercer lugar los sandwiches de mortadela, generan gastos por \$ 3.225,60 USD.
- En cuarto lugar los sandwiches de jamón, generan gastos por \$ 2.188,80 USD
- En quinto lugar los cakes de chocolate y otros sabores, generan gasto por \$ 1.152,00USD.
- En sexto y séptimo, pan tipo rosa y de dulce con \$ 691.20 USD respectivamente.

Valores que se aprecian en el siguiente cuadro:

**Tabla No.32. Gastos Adquisición Proveedores**

GASTO DE ADQUISICIÓN A PROVEEDORES						
ITEMS	CANTIDAD	COSTO /UNITARIO	TOTAL/DIA	TOTAL SEMANA (6 DÍAS)	TOTAL MES (4SEMANAS)	TOTAL AÑO
Sanduche de pernil	24,00	2,00	48	288	1.152,00	13.824,00
Sanduche de Mortadela	16,00	0,70	11,2	67,2	268,80	3.225,60
Sanduche de Jamón	8,00	0,95	7,6	45,6	182,40	2.188,80
Pan tipo rosa	30,00	0,08	2,4	14,4	57,60	691,20
Pan de dulce	24,00	0,10	2,4	14,4	57,60	691,20
cake de chocolate (rebanada)	8,00	0,50	4	24	96,00	1.152,00
Gaseosas y aguas	50,00	0,35	17,5	105	420,00	5.040,00
<b>SUMAN</b>				<b>558,6</b>	<b>2.234,40</b>	<b>26.812,80</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

### Rentabilidad

Existe diferentes rentabilidades para los productos adquiridos a los proveedores, sin embargo el promedio obtenido para ellos es del 54.30% como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.33. Rentabilidad de los productos a proveedores**

ITEMS	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD %
Sanduche de pernil	24.192,00	13.824,00	10.368,00	57,14
Sanduche de Mortadela	6.912,00	3.225,60	3.686,40	46,67
Sanduche de Jamón	6.451,20	2.188,80	4.262,40	33,93
Pan tipo rosa	1.209,60	691,20	518,40	57,14
Pan de dulce	1.105,92	691,20	414,72	62,50
cake de chocolate (rebanada)	2.304,00	1.152,00	1.152,00	50,00
Gaseosas y aguas	7.200,00	5.040,00	2.160,00	70,00
<b>SUMAN</b>	<b>49.374,72</b>	<b>26.812,80</b>	<b>22.561,92</b>	<b>54,30</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

## Estimación ingresos, costos gastos para producción propia y adquisición a proveedores

La panadería “La Carreta”, produce y vende pan, lo cual genera ventas anuales por \$129.600, generando costos por \$78.374 y obteniendo una utilidad por \$51.226 USD, y rentabilidad sería del 60.47% como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla No.34. Costo de Producción e ingresos por ventas de pan**

<b>COSTO DE PRODUCCION E INGRESOS POR VENTAS DE PAN</b>			
CANTIDAD	3.000	90.000	1.080.000
Precio Venta	0,12	0,12	0,12
Ventas	360	10.800	129.600
COSTOS			78.374,00
<b>UTILIDAD</b>			<b>51.226</b>
RENTABILIDAD %			60,47

Fuente: Panadería “La Carreta”

Elaborado por: El Autor

## Comparación rentabilidad de producción y venta de pan con la rentabilidad obtenida en venta productos proveedores.

La rentabilidad de Producción y Venta de Pan es del 60.47%, mientras que la rentabilidad por la Venta de Productos a Proveedores es del 54.30%, existiendo una diferencia de 6.17 puntos porcentuales entre ambas. Sin embargo no es una gran diferencia, por lo que podría ser provechoso para La panadería “La Carreta” adquirir productos a proveedores y diversificar la oferta de productos en la panadería sin la necesidad de elaborarlos en la misma.

**Tabla No.35. Comparación de Rentabilidades**

DETALLE	PORCENTAJE
RENTABILIDAD PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN	60.47%
RENTABILIDAD VENTA PRODUCTOS PROVEEDORES	54.30%
DIFERENCIA	6.17

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

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

#### 3.2.1.- Costos por su origen.

Organizando los costos por su origen, se ordenan de la siguiente manera:

1.- Costos Fijos de Producción de pan: estos costos son los egresos generados para la elaboración de pan en la empresa indistintamente de su volumen de producción y corresponde a la mano de obra directa, depreciación maquinaria

El total de costos fijos en la producción del pan, anualmente es de \$ 20.171.44.

**Tabla No.36. Costos fijos producción de pan**

COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN DE PAN	
DETALLE	EN USD
Mano de Obra Directa	16.919,26
Depreciación Maquinaria Producción	3.252,18
<b>SUMAN</b>	<b>20.171,44</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

2.- Costos Variables de Producción de pan: son los costos que varían según el nivel de producción como es la materia prima e insumos

El total de costos variables en la producción del pan, anualmente es de \$ 29.019,60.

**Tabla No.37 Costos variables producción de pan**

COSTOS VARIABLES PRODUCCIÓN DE PAN	
DETALLE	EN USD
Materias primas directas	17.892,00
Agua	180,00
Sal	165,60
Azúcar	993,60
Levadura	1.663,20
Manteca	5.101,20
Huevos	3.024,00
<b>SUMAN</b>	<b>29.019,60</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

3.- Gastos Administrativos: son los gastos que no están contemplados en el área operativa y están orientados al pago de sueldos del administrador, servicios básicos, arriendos, etc.

El total de gastos administrativos, anualmente es de \$ 29.182,76 USD

**Tabla No.38. Gastos administrativos**

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
DETALLE	EN USD
Personal Administrativo y Ventas	22.942,46
Teléfono y celular	420,00
Suministros de Oficina	144,00
Arriendo local	5.040,00
Otros gastos administrativos	624,00
Depreciación Equipos de Oficina	12,30
<b>SUMAN</b>	<b>29.182,76</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

4.- Gastos Adquisición Productos a Proveedores: en este rubro se registra los egresos para adquisición de otros productos que no elabora la empresa y se vende al público

El total de gastos de adquisición de productos a proveedores, anualmente es de \$ 26.812.80 USD

**Tabla No.39. Gastos adquisición productos a proveedores**

GASTOS ADQUISICIÓN PRODUCTOS A PROVEEDORES	
ITEMS	TOTAL AÑO
Sanduche de pernil	13.824,00
Sanduche de Mortadela	3.225,60
Sanduche de Jamón	2.188,80
Pan tipo rosa	691,20
Pan de dulce	691,20
cake de chocolate (rebanada)	1.152,00
Gaseosas y aguas	5.040,00
<b>SUMAN</b>	<b>26.812,80</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

### **Ingresos consolidados**

Los ingresos consolidados que se obtendrían es de \$178.975 USD; de los cuales \$129.600 USD, son de las ventas de pan, de su propia producción y representan el 72,41% de los ingresos y \$49.375 USD, por la venta de productos adquiridos a proveedores y representan el restante 27.59%, como se aprecia en el siguiente cuadro:

## Ingresos (ventas)

**Tabla No.40. Ingresos (Ventas)**

INGRESOS (VENTAS)	
DETALLE	EN USD
VENTA PAN (PRODUCCIÓN)	129.600,00
VENTA PRODUCTOS ADQUIRIDOS A PROVEEDORES	49.375,00
<b>SUMAN</b>	<b>178.975,00</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

## Costos por su volumen de producción

La panadería "La Carreta", ha clasificado sus costos por volumen de producción en costos fijos con un valor de \$29.182,76 y costos variables por \$76.003,84, como se aprecian en los siguientes cuadros:

**Tabla No.41. Costos por su volumen de producción**

COSTOS FIJOS	EN USD
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29.182,76
<b>SUMAN</b>	<b>29.182,76</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

## Costos Variables.

Tabla No.42. Costos Variables

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>EN USD</b>
GASTOS ADQUISICIÓN PROVEEDORES	26.812,80
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN PAN	20.171,44
COSTOS VARIABLES PRODUCCIÓN PAN	29.019,60
<b>SUMAN</b>	<b>76.003,84</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

## Costos totales

Los costos totales para 2014 fueron de \$105.186,60, de los cuales los costos fijos representan el 27.74%; mientras que los costos variables representan el restante 72.76%, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla No.43. Costos Totales

<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>EN USD</b>	<b>EN PORCENTAJES</b>
COSTOS FIJOS	29.182,76	27.74
COSTOS VARIABLES	76.003,84	72.76
<b>SUMAN</b>	<b>105.186,60</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en una empresa es igual al nivel de ventas que ésta realiza para no obtener ni pérdidas ni ganancias. En el nivel de punto de equilibrio las ventas de la empresa solo alcanzan a cubrir los costos totales con cero pérdidas y cero Utilidad. (Molina, 2002)

$$\text{EL punto de equilibrio sucede cuando: } = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{Ventas}}}$$

**Dónde:**

**CF** = Costo Fijo: \$ 29.182,76

**CV** = Costo Variable: \$ 76.003,84

**Ventas** = \$ 178.975

$$\text{PQ} = \frac{29.182,76}{1 - \frac{76.003,84}{178.975}} = \frac{29.182,76}{1 - 0,4247} = \frac{29.182,76}{0,5753} = 50.726,16$$

El proyecto encuentra su punto de equilibrio, es decir el valor en donde no se gana ni se pierde:

**Punto de Equilibrio Anual = US\$. 50.726,16**

**Punto de Equilibrio Mensual = US\$. 4.227,18**

### **3.3.- Fijación de Precios.**

Los precios se fijan en base a los costos y al precio de la competencia y cada producto tiene su propia referencia tanto de costos como de margen de utilidad.

### **3.4.- Determinación y análisis de la utilidad.**

**Tabla No.44. Estado de Resultado (en dólares) Panaderías**

<b>ESTADO DE RESULTADO (EN DOLARES) PANADERIA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>USD</b>		<b>COSTO</b>
<b>Venta Pan Producción propia</b>		129.600	
<b>Venta Productos proveedores</b>		<b>49.374,72</b>	
Ventas		178.975	
Menos: costo de producción			
Materias primas directas	17.892,00		Variable
Mano de obra directa	16.919,26		Fijo
<b>INSUMOS PRODUCCIÓN</b>			
Agua	180		Variable
Sal	165,6		Variable
Azúcar	993,6		Variable
Levadura	1663,2		Variable
Manteca	5101,2		Variable
Huevos	3024		Variable
Depreciación Maquinaria			
Producción	3252,18		Fijo

(-) Insumos Producción	14.379,78		Variable
(-) Costos Indirectos Fabricación	5.076,36		Variable
(-) Gasto Adquisición Proveedores	26.812,80		
<b>Total Costos de Producción y Compra Proveedores</b>	<b>81.080,20</b>		
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>97.894,52</b>	
<b>Menos: gastos operativos</b>			
<b>Gastos administrativos</b>			
Sueldos Personal Administrativo	22.942,46		Fijo
Teléfono y celular	420		Variable
Suministros de Oficina	144		Variable
Arriendo local	5040		
Otros gastos administrativos	624		Variable
Depreciación Equipos de Oficina	12,3		Fijo
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>29.182,76</b>		
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>68.711,76</b>	
<b>(-) Gastos financieros</b>			
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>68.711,76</b>	
(-) Menos: Impuestos a la Renta 22%	15.116,59		
<b>UTILIDADES ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>		<b>53.595,17</b>	
(-): Participación trabajadores 15%	8.039,28		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>45.555,90</b>	

Fuente: Panadería "La Carreta"

Elaborado por: El Autor

La utilidad se puede relacionar con los márgenes de utilidad bruta, operativa y neta:

#### 1.- Margen Utilidad Bruta

### Utilidad Bruta

Margen Utilidad Bruta: ----- \* 100

Ventas

97.894,52

Utilidad Bruta: ----- \*100 = 75.54%

129.600

La Utilidad Bruta representa el 75.54 % de las ventas, es decir por cada dólar vendido de productos se obtiene una ganancia de aproximadamente 76 centavos.

### 2.- Margen Utilidad Operativa

### Utilidad Operacional

Margen Utilidad Operativa: ----- \* 100

Ventas

68.711,76

Margen Utilidad Operativa: ----- \* 100 = 53.01 %

129.600

La Utilidad Operativa representa el 53.01 % de las ventas, es decir por cada dólar vendido de productos se obtiene una ganancia de aproximadamente 53 centavos.

### 3.-Margen de Utilidad Neta

$$\begin{aligned} & \text{Utilidad del Ejercicio} \\ \text{Margen de Utilidad Neta} = & \frac{\text{-----}}{\text{Ventas}} * 100 \\ & 45.555,90 \\ \text{Margen Utilidad Neta} = & \frac{\text{-----}}{129.600} * 100 = 35.15\% \end{aligned}$$

La Utilidad Neta representa el 35.15 % de las ventas, es decir por cada dólar vendido de productos se obtiene una ganancia de aproximadamente 35 centavos

## CONCLUSIONES

En el capítulo teórico, se conoció que la toma de decisiones empresariales y financieras están relacionadas tanto con el ambiente externo como el interno, en base a una análisis FODA, también se estableció los sistema de costos y su clasificación los cuales están orientados de acuerdo a su forma de utilizarlos o que convengan a la organización. Sin embargo en las empresas industriales, productivas, como es el caso de análisis se clasifican en dos, la primera denominada “ordenes de producción”, en donde se produce y se establece costos por lotes de producción y se elaboran hojas de costos por cada producto, en esta hoja se identifican la mano de obra directa, materia prima, costos indirectos de fabricación. Mientras que los procesos de producción asignan costos por cada proceso que se efectúa al que denominan “centro de costos”. En el caso puntual

Panadería y Pastelería la “Carreta”, se utilizó en esta investigación y desarrollo de los capítulos el sistema de costos por órdenes de producción, por que cada día se elabora pan de varios tipos y no necesariamente las cantidades son las mismas, por lo que resulta fundamental en base a una hoja de costos conocer el volumen de producción, el costo unitario por pan que se obtiene, también tiene versatilidad porque puede haber un incremento en un insumo determinado, el cual hacer una variación en lote de producción y por tanto en el costo unitario es decir en el valor de cada pan.

En el segundo capítulo, se estableció la base filosófica de la empresa, al proponerse la misión, visión, valores para la organización porque no se contaba con este enfoque estratégico; también se diseñó un organigrama en base a las funciones que desempeña el personal, dándole de esta manera una organización formal que carecía. Bajo este enfoque estratégico se realizó una análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para determinar el nivel de rivalidad y

competencia que existe entre las panaderías en el sector centro de Quito y donde se concluyó que es mediana, para lo cual se tomaría como estrategia genérica de Porter la diversificación, es decir contar con mayor número de productos panificados y otras líneas como sandwiches, etc. para así incrementando la oferta de líneas de productos contar con mayor número de clientes.

Luego se efectuó un análisis FODA para establecer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; cruzándolas se obtiene estrategias, siendo las principales:

- Promocionar a través de folletos, volantes, en las cercanías en las instituciones públicas y colegios
- Mejorar la atención al cliente
- Efectuar un análisis de costos, para clasificarlos en costos fijos y variables; determinar el costo unitario, punto de equilibrio.
- Contar con nuevos proveedores para proveerse de nuevos productos panificados como son pasteles, además de postres y sandwiches.

Finalmente se calculó los costos de producción, calculándose que el costo promedio unitario para elaborar pan es de \$0.07, siendo su precio de venta el de \$12 centavos, por lo que existe una utilidad bruta de 0.05 centavos.

En el capítulo 3, En este capítulo se calculó los costos totales para 2014 y fueron de \$105.186,60, de los cuales los costos fijos representan el 27.74%; mientras que los costos variables representan el restante 72.76%. Mientras que los ingresos consolidados que se obtendrían es de \$178.975 USD; de los cuales \$129.600 USD, son de las ventas de pan de su

propia producción y representan el 72,41% de los ingresos y \$49.375 USD, por la venta de productos adquiridos a proveedores y representan el restante 27.59%,

La Utilidad Bruta representa el 75.54 % de las ventas, es decir por cada dólar vendido de productos se obtiene una ganancia de aproximadamente 76 centavos, lo que representa un excelente margen entre la venta y el costo de producción o de adquisición proveedores. Por otro lado la Utilidad Neta representa el 35.15 % de las ventas, es decir por cada dólar vendido de productos se obtiene una ganancia de aproximadamente 35 centavos, por lo que se puede concluir que los gastos administrativos y operativos de la empresa son altos, en este rubro esta pago de arriendo, servicios básicos y sueldo a empleados que tienen una gran incidencia en el componente de los costos.

Finalmente se efectuó un análisis costo –volumen utilidad, de los productos adquiridos a proveedores, teniéndose un margen promedio del 54.30%, mientras que la elaboración de pan (producción propia) es del 60.47%, por lo que existe una diferencia entre producir y comprar de apenas 6.17 puntos porcentuales. Por lo que se concluye que resulta conveniente adquirir otras líneas de productos panificados o de mayor valor agregado como son los sandwiches a proveedores.

Por los antecedentes mencionados se puede concluir que tanto las actividades productivas y comerciales de la empresa Panadería y Pastelería la “Carreta, es un negocio rentable y goza de buenos indicadores financieros.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implantar un Plan de Marketing Mix, dirigida tanto a turistas nacionales y extranjeros, estudiantes de colegios, escuelas, a funcionarios públicos y al público en general. Esto permitiría incrementar su volumen de ventas y reducir sus costos fijos, que como se apreció en las conclusiones son altos; siendo la mejor alternativa para minimizarlos en este caso de análisis que nos ocupa es lograr un crecimiento en sus ventas aprovechando la capacidad instalada que dispone y aspirar de esta manera a mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Buscar nuevos proveedores que tengan productos de calidad, bien tratados higiénicamente y a precios competitivos para contar con más líneas en cakes, postres, pastelería en general, diversas variedades de pan, etc. Debido a que la diferencia del margen de contribución encontrado en la actividad productiva y la comercialización de productos elaborados no es grande lo que motiva contar con mayor número de proveedores y diversificarse como una estrategia financiera y de mercado. Para mejorar el margen de contribución en la producción propia se recomienda como se comentó anteriormente incrementar su producción y disminuir el costo unitario, la otra manera sería incrementando los precios pero no resulta recomendable, porque de acuerdo con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, los competidores mantienen un alto nivel de rivalidad y los precios entre ellos no difiere significativamente a los que se tiene, y, lo que podría suceder es que al aumentar los precios la competencia no lo haga, y el cliente prefiera ir donde ellos.

- Establecer costos estándar para un manejo más rápido en las hojas de costos, el costo estándar es una herramienta muy útil para el sector panificador debido a que sus producciones pueden variar diariamente, pero mantener los mismos productos en este caso “panes” de forma continua, además permite rápidamente realizar modificaciones a los elementos del costo en fluctuaciones de precios, por ejemplo cambio del precio en la harina, huevos, etc, obteniéndose fácilmente y rápidamente un nuevo costo y por tanto un nuevo precio.
- Realizar encuestas para saber el grado de satisfacción que tienen los clientes tanto para los productos como por el servicio recibido. De esta manera se puede mejorar la calidad tanto de los productos como del servicio de atención al cliente, que resulta la variable más importante para mantenerse en el mercado y de crecer en un mercado competitivo como es el de las panaderías en el centro de la ciudad de Quito.
- Mantener un registro constante en base a los indicadores de producción y de gestión para medir sus variaciones y como están afectan a los costos, estas revisiones deberían hacerse como máximo cada noventa días, de esta manera se mantendría una información actualizada que sirva para la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bravo M (2011) Contabilidad General, Quito, Universidad Central del Ecuador
- Catacora F (2003) Sistemas y Procedimientos Contables, México, Edit. Mc Graw Hill
- Gallagher T y Andrew J (2001) Administración Financiera, México, Edit. Prentice Hall
- Goodstein L y Nolan T (2003) Planeación Estratégica Aplicada, México Edit. Mc Graw Hill
- Moyer J y Mc Guigan (2004), Administración Financiera Contemporánea, México, Edit. Thomson
- Hellriegel D y Jackson S (2002), Administración un Enfoque basado en Competencias, México, Edit. Thomson.
- Lawrence M (2007) Estimación de Costos de Producción, México, Edit. Mc Graw Hill
- Molina, A. (2002). *Contabilidad de Costos* (pág. 317). Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Mochon F (2001). Principios de Economía , México, Edit. Mc Graw Hill
- Reeve, W. (2000). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Thomson.
- Ocampo J (2006) Costos y Evaluación de Proyectos, México, Edit. Cecsca
- Render B y Heizer J (2004) Administración de Operaciones, México, Edit. Prentice Hall
- Rodríguez, J. (2006). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Ecafsa.
- ROSS W (2007) Fundamentos de Finanzas Corporativas, México, Edit. Mc Graw Hill
- Sardi, P. (2005). *Costos* . Colombia: Fundación Carvajal.

- Stoner F Y Feman E (2003) Administración, México Edit. Prentice Hall
- Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada* . Quito: Vasquez.
- Zapata P (2011) Contabilidad General con base en las Normas NIIF, Colombia, Edit. McGraw Hill