



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la microempresa de producción de Lácteos “Gonzanameñito” de la ciudad de Gonzanamá, 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Moreno Moncayo, Mayra Alexandra

DIRECTORA: Zumba Nagua, Viviana Thalía, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Viviana Thalía Zumba Nagua

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la Microempresa de Producción de Lácteos “Gonzanameñito” de la ciudad de Gonzanamá, 2014**, realizado por **Moreno Moncayo, Mayra Alexandra**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Julio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Moreno Moncayo, Mayra Alexandra” declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la microempresa de producción de Lácteos “Gonzanameño” de la ciudad de Gonzanamá, 2014**, de la Titulación de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, siendo Zumba N. Viviana Thalía, Ing. director (a) 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 trabajo de fin de maestría que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Moreno M. Mayra Alexandra

Cédula: 1104377237

DEDICATORIA

Al culminar mis estudios y explícitamente en el desarrollo de este proceso investigativo, dedico con todo mi cariño el presente compendio de trabajo arduo y constante, a mis adorados padres y mis queridos hermanos, por ser mi guía y fortaleza en cada acción emprendida, con el único aliciente de ver cristalizadas mis metas conducentes al desarrollo intelectual y social

Mayra Alexandra

AGRADECIMIENTO

La vida me ha permitido llegar hasta esta parte de mi preparación académica, es por ello que, como no agradecer al todopoderoso por ayudarme, muy a pesar que ha sido bastante difícil mi situación personal, Dios me ha dado la fortaleza de seguir adelante sin desmayecer.

Por otra parte, a mis padres que con tanto esfuerzo me apoyan sin claudicar en el trabajo del día a día, por ver terminada mi carrera y profesión. Así mismo, al Gerente propietario Sr. Max Bravo y esposa Sra. Nelly Martínez, de la microempresa Gonzanameño, por permitir realice esta investigación.

A mi distinguida Directora, la excelente catedrática Ing. Viviana Thalía Zumba, por compartir sus sabias directrices con la mejor intención, que siga los lineamientos de nuestra prestigiosa UTPL

Con Cariño

Mayra Alexandra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DECONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO

1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	2
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	2
1.1.2 Justo a tiempo	4
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	5
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	6
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	7
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	8
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	9
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	10
1.3.1 Sistemas de costeo.....	10
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	14
1.3.3 Punto de equilibrio.....	17
1.3.4 Indicadores financieros de producción	18
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	21

CAPÍTULO 2.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA.....	25
2.1 Filosofía institucional.....	25
2.1.1 Antecedentes institucionales	26

2.1.2 Misión, visión y objetivos	28
2.2 Estructura administrativa y funcional	29
2.3 Análisis de competitividad	30
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	31
2.3.2 Matriz FODA.....	33
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	37
2.4.1 Estructura de costos.....	37
2.4.2 Ciclo de producción.....	41
2.4.3 Indicadores de producción.....	46

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS “GONZANAMEÑITO”	
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	54
3.2 Análisis de las relaciones de costo – volumen – utilidad	55
3.3 Fijación de precios.....	59
3.4 Determinación y análisis de la utilidad	60
4. CONCLUSIONES.....	62
5. RECOMENDACIONES.....	64
6. BIBLIOGRAFÍA.....	66
7. ANEXOS.....	68

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Costeo Absorbente.....	12
Tabla N° 2. Costeo Directo.....	13
Tabla N° 3. Comparación de resultados según los diferentes costeos.....	13
Tabla N°4. Datos del Punto de Equilibrio del “Gonzanameñito”.....	17
Tabla N° 5. Valores de la Planta de Lácteos Gonzanameñito.....	25
Tabla N° 6. Equipos y Maquinaria de producción.....	27
Tabla N° 7. Instalaciones y Adecuaciones.....	27
Tabla N° 8. Muebles y Enseres.....	27
Tabla N° 9. Competidores de la microempresa de lácteos Gonzanameñito.....	31
Tabla N° 10. Matriz FODA de la microempresa de lácteos Gonzanameñito.....	34
Tabla N° 11. Matriz FODA para la formulación de Estrategias.....	36
Tabla N° 12. Materia Prima que se usa en la Producción del Gonzanameñito.....	33
Tabla N° 13. Rol de Pagos.....	38
Tabla N° 14. Costos Indirectos.....	39
Tabla N° 15. Costos del Producto A. Yogures.....	40
Tabla N° 16. Costos del Producto B. Queso.....	40
Tabla N° 17. Balance General Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito”.....	52
Tabla N° 18. Estado de Resultados Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito”.....	53
Tabla N° 19. Ingresos 2014.....	53
Tabla N° 20. Resumen de Ingresos 2014.....	54
Tabla N° 21. Margen de Contribución y Utilidad Operacional del “Gonzanameñito”....	55
Tabla N° 22. Margen de Contribución Ponderado del “Gonzanameñito”.....	56
Tabla N° 23. Punto de Equilibrio del “Gonzanameñito”.....	57
Tabla N° 24. Punto de Equilibrio cuando los costos bajan.....	58
Tabla N° 25. Punto de Equilibrio cuando los costos suben.....	59
Tabla N° 26. Utilidades Costeo Absorbente.....	60
Tabla N° 27. Utilidades Costeo de Actividades.....	61
Tabla N° 28. Depreciaciones de activos fijos.....	80

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macro y Micro localización.....	28
Figura 2. Organigrama Estructural Microempresa “Planta de Lácteos Gonzanameño”...	29
Figura 3. Organigrama Estructural Microempresa “Planta de Lácteos Gonzanameño”...	30
Figura 4. Diagramación para obtener la tasa de mano de obra directa.....	38
Figura 5. Flujograma de elaboración de Queso.....	42
Figura 6. Flujograma de elaboración de Yogur.....	44
Figura 7. Fotografías de la Planta de Lácteos Gonzanameño.....	45
Figura 8. Punto de Equilibrio de la Planta de Lácteos el Gonzanameño.....	57
Figura 9. Solicitud de petición de ingreso para la investigación.....	68
Figura 10. Autorización para Investigación a <i>Tesista</i>	69
Figura 11. SRI.....	70
Figura 12. Permiso.....	71
Figura 13. Certificado de Registro Sanitario.....	72
Figura 14. Registro de Compras de Materia Prima.....	73
Figura 15. Publicidad Planta de Lácteos Gonzanameño.....	74
Figura 16. Microempresa Gonzanameño.....	75
Figura 17. Gerencia Microempresa Gonzanameño.....	75
Figura 18. Ventas Microempresa Gonzanameño.....	75
Figura 19. Edificio Microempresa Gonzanameño.....	76
Figura 20. Caldero.....	76
Figura 21. Yogurtera.....	76
Figura 22. Tina de Cuajar.....	76
Figura 23. Descremadora.....	77
Figura 24. Enfriamiento.....	77
Figura 25. Molino.....	77
Figura 26. Camara Fria.....	78
Figura 27. Bodega de Envases.....	78
Figura 28. Queso listo para ser distribuido.....	78
Figura 29. Producto Envasado.....	79
Figura 30. Camión Distribuidor.....	79
Figura 31. Etiquetas de Yogurt.....	79

RESUMEN

El presente informe investigativo está enmarcado en evidenciar el estado de participación de la microempresa de lácteos “Gonzanameñito” atendiendo a los requerimientos de mercado a nivel de cantón y provincia. La misma que su objetivo trazado es, ampliar el mercado mediante el reconocimiento social y comercial de los productos, debido a su alto valor de utilidad y calidad.

Se puede evidenciar que la microempresa pretende superar el margen de producción, ya que los costos determinan equilibrio con las asignaciones presupuestarias, en materia prima y mano de obra directa e indirecta, además los gastos generales dependen de la producción, y se cubren acertadamente.

Los indicadores de gestión y financieros determinan además capacidad de funcionamiento, en porcentajes de liquidez, inventarios, endeudamiento y rentabilidad, con activo corriente suficiente para enfrentar sus obligaciones a corto plazo y un endeudamiento bajo ya que no posee préstamos que eleven su pasivo.

Finalmente en la microempresa Gonzanameñito la línea de producción como, yogurt y queso, generan la mejor rentabilidad en ganancias, resultado de un excelente proceso en su elaboración garantizado con el registro de sanidad que corresponde.

PALABRAS CLAVES:

Microempresa. Costo, producción, decisiones

ABSTRACT

This investigative report is framed in reveal the status of participation of micro-enterprises of milk "Gonzanamenito" according to the requirements of market at canton and province level.

The same as your mapping goal is expand the market by recognizing social and commercial products, because of their high value of utility and quality.

It is can demonstrate that microenterprise is attempting to overcome the margin of production, since costs determine equilibrium with budget allocations, raw and direct and indirect labor, also general expenses depend on the production, and are aptly covered.

Management and financial indicators determine in addition working capacity, in percentages of inventories, debt, liquidity and profitability, with active current enough to face its obligations short term and low indebtedness already does not have loans that raise its liabilities.

Finally in microenterprise Gonzanamenito such as yogurt and cheese production line, they generate the best profitability gains, result of an excellent process in its drafting guaranteed with the registration of health that corresponds.

KEYWORDS:

Microenterprise. Cost, production, decisions.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la situación laboral impone fortalecer el aparato productivo, que conlleva a potenciar a los pequeños y grandes empresarios en pos del éxito personal y contextual, entonces, frente a los retos que se presentan y con la pericia de un verdadero líder se puede construir una empresa. Considero una razón fehaciente para robustecer nuestros saberes, abriendo una brecha con ideas claras y puntuales el investigar sobre: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la microempresa de producción de Lácteos “GONZANAMEÑITO” de la ciudad de Gonzanamá, 2014**

En el desarrollo de este informe, se confluyen conocimientos que amplían de una manera holística y objetiva el estado productivo y financiero de la entidad mencionada, es así como:

En su primer capítulo, trata sobre las filosofías y herramientas para la toma de decisiones a corto plazo que generen ingresos y no pérdidas a los empresarios, estudio ampliado con el aporte de excelentes autores que visualizan esta temática, evidenciando con ejemplos que se apoyan con datos reales y verídicos de la misma empresa.

En el segundo capítulo, la importancia de la filosofía organizacional que ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, la planeación estratégica a mediano o a largo plazo, la táctica o funcional y la operativa a corto plazo, direccionadas hacia donde queremos llegar, con aspectos que apoyan en la satisfacción al cliente, trabajo en equipo y actitud de servicio. De otra forma se expresa los productos que elabora y comercializa, los equipos y maquinaria que dispone, la Misión y Visión de la empresa, como también el Organigrama de la empresa, la competencia de mercado, materia prima, rol de pagos, costos e indicadores de producción.

Confluyendo en el tercer capítulo una propuesta para la toma de decisiones en la empresa basada en hechos reales y sin lugar a sesgo. Herramientas Administrativas, análisis que brinden los modelos necesarios para la aplicación adecuada y oportunas en beneficio de la rentabilidad de la misma, Análisis de la rentabilidad de los productos, Margen de Contribución y Utilidad Operacional, Análisis de las relaciones de costo – volumen – utilidad, Punto de Equilibrio de los productos se representó la cantidad en unidades de cada uno de ellos, fijación de precios, culminando con la determinación y análisis de la utilidad.

Esta investigación es trascendente ya que está enfocada en conocer de manera clara y evidente la naturaleza de la empresa, la finalidad para sus propietarios, permitiendo a la

empresa objetivar su realidad de producción y mercado, hacer proyecciones para que continúe laborando, o en su defecto, cierre su mercado antes de conducir a la quiebra.

Por otra parte, proporciona a la colectividad asesoría sobre los productos que oferta, su calidad, costo y valor nutritivo en la alimentación diaria de los ciudadanos del cantón y provincia donde abarca su plaza.

Es menester acotar además que para este estudio ha sido necesario contar con algunos recursos, como datos reales de cantidades en materia prima, costos, productos, pagos de trabajadores ingresos y egresos diarios, mensuales, y más.

Debo expresar además que se plantearon en principio algunos objetivos que puntualmente se detallan.

- Distinguir las corrientes administrativas actuales.
- Examinar las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas.
- Realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos - financieros de la microempresa de producción de Lácteos "Gonzanameñito".
- Implementar herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones en la microempresa de producción de Lácteos "Gonzanameñito".

Objetivos que de una manera sucinta expresan que en esta empresa se han logrado en un elevado porcentaje, especialmente en la obtención del diagnóstico situacional administrativo y financiero, entregando a los empresarios en forma pormenorizada la realidad de su empresa, los cambios que se requieren y la producción que ofrece mayor rentabilidad.

Ha sido un puntal importante el apoyo que los directivos brindaron, las oportunidades para este estudio, con el limitante que algunos de los documentos no poseen por ser una microempresa aún, y fue necesario empoderarse para confluir con este proceso.

En el marco de la metodología, se hizo acopio de métodos como el investigativo, recabando información, el científico, elevando a la praxis los saberes en administración de empresas, cualitativa y cuantitativa, enfocados en datos numéricos y de calidad de productos, entre otros.

Considero importante hacer la invitación a usted lector, para que mediante la lectura y análisis de este proyecto investigativo, sea un referente que amplíe sus saberes conducentes a conocer una realidad empresarial.

CAPITULO I
MARCO TEÓRICO

1. Filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Las nuevas filosofías de administrar, están relacionadas a un mundo globalizado, en el cual se exige que cada vez sean más competitivas, para de esta manera, estar adecuadas a las exigencias del consumidor, no es una tarea fácil ya que los mercados son muy amplios.

Por ende la planificación a largo plazo y el trabajo a futuro, serán más fructíferos si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad del producto y servicio. La forma de trabajo y pensamiento debe cambiar hacia los aspectos que aseguran más clientes: ofrecer un producto de acuerdo a sus necesidades y expectativas a un precio que estén dispuestos a pagar. “Es necesario adoptar la filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiándose por el objetivo final: tener productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes en calidad, precio y tiempo de entrega”. (Gutierrez, 2005)

El mismo autor también afirma que, es responsabilidad de la dirección adoptar la filosofía de mejora continua, y conocer que la calidad la proporciona en gran parte el diseño de los productos, procesos, procedimientos, métodos y políticas. En las áreas de contacto con el cliente, se debe entender la importancia de una buena actitud hacia éste, es necesario comprenderlo, ser cordial y que los procedimientos y las personas puedan ajustarse a sus necesidades.

En virtud a ello, queda claro que la importancia de las empresas, por más pequeñas que sean, conozcan las necesidades tanto de los clientes como de las personas que forman parte, para que haya un ambiente cordial y se pueda ir cumpliendo los objetivos propuestos, ya que de esto a la final trata la filosofía administrativa contemporánea.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

En este aspecto y de acuerdo a los lineamientos del Dr. Eliyahu Goldratt. (1980), quien nos manifiesta en su libro “La Meta”, fundamenta su concepto indicando, que “toda la planificación hacia la generación de un producto o servicio consiste, básicamente, de una serie de procesos vinculados. Cada proceso tiene una capacidad específica para generar

una producción determinada por la operación, y en casi todos los casos existen un proceso que limita o restringe el rendimiento de la operación completa”.

Otra forma de delimitar esta teoría, la denota Ramírez David, (2008), el cual cita a Fox y Goldrat, los cuales explican los fundamentos de esta nueva filosofía administrativa que tiene como misión “alcanzar las metas estratégicas de la empresa tomando como marco de referencia tanto los eslabones externos como los internos de la cadena de valor. En esta manera de administrar, los esfuerzos van encaminados a maximizar el Throughput, que es el efectivo que se genera a través de las ventas”. (p. 128),

Este enfoque además trata de reducir el tiempo que se utiliza desde que se transforman los insumos hasta que se entrega al cliente el producto o se presta el servicio. Esta reducción de tiempo se logra eliminando en forma continua las diferentes restricciones que enfrentan las organizaciones.

Fox define una restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro”, el objetivo principal de la teoría de restricciones es incrementar el Throughput, a través del incremento de las ventas, administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación.

El modelo de la teoría de restricciones menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas:

1. Identificar las restricciones de la organización: internas y externas. La mezcla óptima de productos es identificada como la mezcla donde se maximiza el Throughput sujeto a las restricciones previamente determinadas.
2. Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones: Ello se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes.
3. Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2: Esto implica que todos los departamentos deben quedar subordinados a la decisión previamente tomada.
4. Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes: Es decir, dirigir el esfuerzo hacia aquellas restricciones donde el incremento del Throughput es mayor respecto a otras.
5. Volver a empezar en el punto 1. (p. 131)

Por lo tanto, es una teoría en la que se debe conocer muy bien a la empresa, ya que de eso depende que se pueda identificar correctamente las limitantes que no permiten llegar al cumplimiento de utilidad de cada producto, pues al identificarlos se va poder ir resolviendo adecuadamente y en el tiempo oportuno, cada uno de ellos, tanto en lo operativo como administrativo, y ya que es una herramienta que se la utiliza de forma continua no tiene tiempo de caducidad por ende la empresa siempre estará en constante retroalimentación.

1.1.2 Justo a tiempo.

Esta filosofía de administración como lo menciona Ramírez David, (2008), tiene como base:

El diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten, lo cual conlleva un análisis cuidadoso de compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa.

Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. Al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa. (p. 132)

A este proceso se incluye además, el relacionar desde el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto terminado, se le conoce como jalar el sistema, lo cual implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento.

Una de las técnicas que facilitan implantar esta manera de administrar los inventarios es el KABAN, que consiste en una etiqueta colocada en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componentes. Esta técnica permite a los responsables de administrar la empresa saber cuándo y cuánto comprar, cuándo y cuánto producir, y cuándo y cuánto mantener en bodega para vender. (p. 133)

En lo que se refiere al control total de la calidad.

“Es un proceso con evolución continua, asumido con verdadero compromiso, que requiere de un sistema consistente desarrollado con pasión, y que a través de su buen manejo continuo debe agregar valor en cada etapa del proceso, siendo sus fines satisfacer al cliente y obtener logros permanentes, lo cual exige medición y mejoras continuas sin fin”. (Sipper, 1998)

Descrita la filosofía por parte de los autores citados, claramente se expresa como una forma de administrar con un ciclo completo, donde el fin es el de no generar gastos y costos innecesarios, sobretodo en inventarios, los cuales al desaprovecharlos o utilizarlos indebidamente se verán reflejados en la productividad, ya que lo que peor puede pasarle a la empresa es que estos se conviertan en desperdicios que únicamente generen pérdidas y por ende utilidades menores o nulas.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Es considerada como un proceso que en la actualidad es reconocido por todas las empresas para mantenerse en los mercados, tanto nacionales como internacionales. Para ello, la competitividad, nuevas tecnologías y talento humano que la conforma, son los factores claves para esta filosofía de administración.

Por tanto, se considera pertinente analizar los aportes que han realizado algunos autores sobre la Cultura de la calidad total y, poder tener una visión holística sobre el tema.

Es así que para empezar, “la cultura es considerada como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, conscientes o inconscientemente por los miembros de un sistema cultural”. Y un sistema cultural es aquella que está integrada por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, además de las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias. (Mendoza, 2000).

Siguiendo con esta pequeña histórica de la administración de la calidad total, tenemos el aporte de Gutiérrez (2005), que manifiesta “que en la década de 1980 se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, iniciando sus programas de gestión de la calidad total como una acción estratégica para mejorar su competitividad”.

Ramírez David, (2008), lo define como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente. (p.136).

Por lo tanto, es posible afirmar que, en la actualidad, el movimiento por la calidad se ha ido introduciendo de una forma asertiva en las empresas, lo que ha permitido mejorar la misión y visión de las organizaciones, así como también el de poder ir renovando sistemas, rediseñar, mejorar procesos, reenfocar, reestructurar o si amerita realizar una reingeniería para poder tener conciencia de revisar lo que se quiere hacer y que finalmente se hace, en el tiempo y momentos adecuados, con el único compromiso de satisfacer plenamente a los clientes.

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

Para la función de la toma de decisiones dentro de una empresa, se debe combinar la información de diferentes tipos como son: financiero, económico, comercial, marketing, etc., que permita obtener la información básica relevante para que se pueda eliminar en la medida de lo posible la incertidumbre, o se pueda reducir a lo mínimo el riesgo implícito en la decisión.

Para ello y como lo mencionan Rocafort y Ferrer (2010), se han derivado las características de la información para la toma de decisiones, siendo las siguientes:

- Se elabora para usuarios internos
- Tiene relevancia y flexibilidad
- Se proyecta hacia el futuro próximo teniendo en cuenta el largo plazo
- Refleja el coste de una parte o de toda la empresa
- No se rige por la normativa jurídica, ni está influida por los principios contables
- Interrelaciona diversos instrumentos empresariales y se puede convertir en una aplicación de la teoría general de sistemas.

Por ende toda esta información nos ayuda a elaborar el proceso de análisis e interpretación que se dispone para la gerencia, con la finalidad de decidir sobre el adecuado manejo de los recursos de la empresa, teniendo en cuenta que las estrategias que se vayan a aplicar son a

largo plazo, lo que permite en caso que amerite ir las cambiando o modificando según sea la exigencia, y, dependiendo de las necesidades de la empresa.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

En este aspecto importante, Osbekhan (1976), puntualiza a la planeación como el “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido”. Por ende y de acuerdo a esta definición, se pueden planear o diseñar acciones a corto y largo plazo, cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado sobretodo en la parte operativa.

“La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentra muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.” (Ramírez, 2008).

Por ello podemos deducir que la planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

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

También Ramírez (2008), señala que la planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc.; sin embargo, el costeo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, brinda una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la que debe orientarse la empresa, para lograr la ventaja competitiva que le dé una posición atractiva dentro del sector industrial donde se encuentra.(p.16)

Si bien la ayuda de la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo es más notable, la contabilidad, genera también información vital para la administración en aspectos operativos, ayudando por ende a realizar planeaciones a largo plazo o estratégica, que les permita buscar las mejoras adecuadas en tiempos de cinco o más años, y por ende mantener los años de vida útil de la empresa.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Actualmente se encuentra caracterizada por la complejidad económica en la administración de los recursos, tanto a nivel macro y microeconómico, esto ha producido la exigencia tanto en efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los recursos o insumos con los que cuente la empresa.

Sobre este aspecto, Newman (1976), determina que para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo deber ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

Ramírez (2008), denota que la información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Como medio de motivar a la organización, con la finalidad que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia. (p. 17)

Es así, que descritos los conceptos por los autores nombrados, queda claro que la contabilidad administrativa, va a permitir medir los resultados para poder compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados de la empresa, de tal suerte que la administración pueda asegurarse que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia, logrando evitar desechos o pérdidas, además de una productividad eficaz.

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

Para poder analizar este tema, Ramírez (2008), determina que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis

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

2. Decisión

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

3. Puesta en práctica

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

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada. Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información

disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión. (p. 18)

Por ende al realizar estos pasos, las empresas pueden tener una guía que no les permita alejarse de sus objetivos, además de asegurar la toma de decisiones proactivas, ya que se las tomarán en el momento y condiciones en que la empresa lo amerite, sin olvidar seguir fines de eficiencia y efectividad en todos sus procesos y estrategias ya sean a corto o largo plazo.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

En el libro Contabilidad Administrativa de Sinisterra Gonzalo, lo describe como: “las herramientas que permiten el análisis y la interpretación de la información que presentan los informes contables”. Es decir, la contabilidad se extiende más allá del propósito de generar información. Su objetivo final es el uso de la información, la interpretación del significado de las cifras y el análisis de las tendencias que permiten señalar pautas hacia el futuro.

Por ende, el análisis financiero no es más que la herramienta que utiliza la información del “pasado” para proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello, es primordial que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones. (Camacho, 2013)

Es así que estas herramientas y por su importancia deben ir de acuerdo a la razón de ser y objetivos de la empresa, pues no todas se pueden aplicar, obedecen a la función de su operatividad, fines, metas, productos, mercado, clientes, etc., lo importante es aplicarlas correctamente y evitar el mal uso de las mismas, ya que al tomar decisiones erradas para la empresa conduciría a un efecto catastrófico para la misma.

1.3.1 Sistemas de costeo

Los gerentes y contadores administrativos eligen los objetos del costo que les ayuden a tomar decisiones dentro de la empresa. Como lo menciona Ramírez (2008), y haciendo una retrospectiva histórica, “los costos que se conocían a principio de las empresas, solo eran los de material y mano de obra directa, pero en el siglo XX, se dio el auge de la expansión de las empresa y por ende su complejidad, se empezó a considerar así, dos costeos

diferentes, el directo y absorbente, cada uno con sus desventajas y beneficios, quedando entonces la utilización y manejo de uno de ellos a la administración de la empresa” (p. 205).

Por ende se puede indicar que, el costo de un producto o de un servicio prestado, puede valorarse dependiendo del tratamiento que se le den a los costos fijos dentro del proceso productivo, en consecuencia, a continuación se describirá a estas dos formas de costeo:

- a) Costeo Directo.- Se lo toma más como uso interno, llamado también variable o marginal, es aquel en donde los costos variables únicamente forman parte del costo del producto. Los costos fijos se llevan como gastos de fabricación del período, afectando al respectivo ejercicio.
- b) Costeo Absorbente.- Es aquel en donde tanto los costos variables y fijos entran a formar parte del costo del producto y del servicio, que ayuda más en usos externos.

Ramírez (2008) también afirma, “según el método de costeo que se utilice, puede dar origen a las siguientes situaciones:

- a) La utilidad será mayor en el sistema de costeo directo si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción.
- b) Mediante el costeo absorbente la utilidad será mayor si el volumen de ventas es menor que el volumen de producción.
- c) Ambos métodos reportan utilidades iguales cuando el volumen de ventas coincide con el volumen de producción” (p.207).

El mismo autor también determina que sus diferencias y similitudes son:

- Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario, y en la clasificación y orden de presentación que emplean: coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de periodo, y que los costos variables de producción son costos del producto. Los que proponen ambos métodos coinciden en que el costeo directo es más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos.

Este último puede utilizarse también internamente, aunque con menor eficacia que el primero.

- La diferencia sustancial reside en cómo considerar los costos fijos de producción: costos del producto o del periodo, lo que origina diferentes valuaciones en los inventarios y, por lo tanto, en la utilidad. (p.207)

Es así que, aplicado a la microempresa de lácteos “El Gonzanameño” se demuestra lo dicho en la literatura, para lo cual se toma como referencia el año fiscal 2014, en la que su total de ventas es de \$33.500,00, costos fijos de administración \$12.671,88, costos fijos totales \$30.868,00, gastos de operación \$11.423,76, costos de producción \$ 9.203,28, datos tomados del balance general y estructura de costos de la microempresa.

Con estos datos se procede a realizar el estado de resultados, mediante las dos formas de costeo, iniciando así con el costeo absorbente:

Tabla N° 1. Costeo Absorbente

Microempresa de Lácteos “El Gonzanameño”		
Costeo Absorbente		
Estado de resultados del 1 de enero		
al 31 de diciembre de 2014		
Ventas		\$33.500,00
(-) Costo de venta:		
Inventario inicial	\$ 6.600,00	
(+) Costo de producción	<u>\$ 9.203,28</u>	
Disponible para la venta	<u>\$ 15.803,28</u>	
(-) Inventario final	<u>\$ 10.200,00</u>	
Costo de venta	\$ 5.603,28	
(+) Ajuste por variación en capacidad	<u>\$ 2.231,64</u>	
Costo de venta ajustado		<u>\$ 7.834,92</u>
Utilidad bruta		\$ 25.665,08
(-) Gasto de operación (administración):		
Variables	\$ 11.423,76	
Fijos	<u>\$12.671,88</u>	
		<u>\$ 24.095,64</u>
Utilidad de operación		<u>\$ 1.569,44</u>

Fuente: Ejemplo del libro de Ramírez, David; Contabilidad Administrativa; 8va ed.

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

La microempresa de lácteos “El Gonzanameño” obtuvo en este año fiscal una utilidad de \$ 1.569,44, mediante el método de costeo Absorbente.

Tabla N° 2. Costeo Directo

Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito” Costeo Directo Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014		
Ventas		\$33.500,00
(-) Costo de venta:		
Inventario inicial	\$ 4.000,00	
(+) Costo de producción	\$ 4.803,28	
Disponible para la venta	<u>\$ 8.803,28</u>	
(-) Inventario final	<u>\$ 7.200,00</u>	
Costo de venta variable		<u>\$ 1.603,28</u>
Margen de contribución de la producción		<u>\$ 31.896,72</u>
(-) Costos fijos totales :	\$30.868,00	
		<u>\$ 30.868,00</u>
Utilidad de operación		<u>\$ 1.028,72</u>

Fuente: Ejemplo del libro de Ramírez, David; Contabilidad Administrativa; 8va ed.

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Mediante el modelo de costo directo, la microempresa de lácteos Gonzanameñito tiene una utilidad de \$1.028,72, diferente que por el método de costeo absorbente. Esto se debe a que la causa se encuentra en la valuación diferente de los inventarios, ya que uno incluye los costos fijos, y el otro no. Por ende la utilidad de operación son diferentes, representado en el siguiente cuadro:

Tabla N° 3. Comparación de resultados según los diferentes costeos

	Costeo absorbente 2014	Costeo directo 2014
Utilidad de operación	\$ 1.569,44	\$ 1.028,72
Diferencial	\$540.72	

Fuente: Ejemplo del libro de Ramírez, David; Contabilidad Administrativa; 8va ed.

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Estas variaciones de las utilidades provocadas por el método de costeo tienden a nivelarse con el paso del tiempo y, el resultado al final de la vida económica de la entidad es el mismo, cualquiera que sea el método de costeo empleado, pero para una mejor dinámica se utilizará en el presente trabajo el costeo absorbente.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

En este sentido el aporte de Ramírez, (2008), va encaminado a testificar que el modelo costo-volumen-utilidad, es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos.

En el proceso de planeación operativa o a corto plazo, es decir de un año, toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro y que el éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables.

Para entender con claridad enunciaremos estas tres variables:

- **Precio.-** Con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores. Sin embargo, esta decisión en cuanto al precio tenderá a orientarse más al mercado en el momento en que otros productores lancen productos similares.
- **Volumen.-** La variable volumen depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, los cambios en los gustos del consumidor, etc. Por lo tanto, la empresa debe realizar constantemente estudios del mercado y la industria, para conocer cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede tener y en función a ello establecer sus estrategias para el futuro.
- **Costo.-** De las tres variables que conforman el modelo costo-volumen-utilidad, el costo es quizá el único que puede ser controlado directamente por la empresa. En el aspecto de costos, la tendencia es intentar reducirlos lo máximo posible y, al mismo tiempo, hacer más eficiente su utilización. (p.159)

Conocido los tres elementos de este modelo, Ramírez también explica el enfoque de margen de contribución el cual lo describe que “representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Expresado de otra forma, la utilidad de operación bajo este enfoque se obtiene de la siguiente manera:

Ventas - Costos variables = Margen de contribución - Costos fijos = Utilidad de operación

La diferencia fundamental entre este enfoque de contribución y el tradicional, es la forma en que se tratan los costos fijos, pues mientras que en el primero se presentan por separado, en el segundo se mezclan con los variables para dar el total de costos (costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta).

Una vez comentado el enfoque de contribución, es fácil entender que para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

- a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- b) Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución, que sea superior a los costos fijos. (p. 160)

Es así que para poder desarrollar este modelo la empresa de lácteos el Gonzanameño, cuenta con los siguientes datos:

- La empresa vende dos productos: A. yogurt y B. queso a \$9,75 y \$4,75 por unidad, y su costo variable es de \$5,80 y \$3,60; tiene costos fijos de \$30.868,00.
- Margen de contribución es de \$3,95 para el producto A y \$1,15 para el producto B.
- Margen de contribución ponderado de los productos \$3,03
- Participación producto yogurt 67% y queso 33%.

Con los datos aplicamos la fórmula, la cual nos llevara a la respuesta de cuantas unidades debe vender:

$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{margen de contribucion ponderado}}$
--

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$30.868,00}{\$3,03} = 10.178 \text{ unidades}$$

De los cuales para determinar cuántas unidades tiene que vender la empresa de lácteos “El Gonzanameñito” se toma el total de unidades multiplicadas por la participación de cada producto, dándonos el siguiente resultado:

Producto A = $10.178 \times 0.67 = 6844$ unidades Producto B = $10.178 \times 0.33 = 3334$ unidades Total = 10.178 unidades

Calculado el punto de equilibrio en unidades. Y Si se quiere el resultado en dinero se aplicaría la misma fórmula, sólo que el margen de contribución por unidad, en vez de ser dinero, se expresaría en porcentaje sobre ventas.

Es así y continuando con el mismo ejemplo tenemos:

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

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$30.868,00}{35\%} = \$88.194,29$$

Esto significa que al vender entre \$88.194,29 se logra el punto de equilibrio.

➤ El 35% de margen de contribución se obtuvo con el siguiente procedimiento:

$$\frac{\$.10}{\$1 .50} = 35\% \text{ donde } \$5.10 \text{ es el margen de contribución de los dos productos y } \$ 14,50$$

el precio de venta de los dos productos, dándonos el porcentaje para el punto de equilibrio en dinero. Ramírez (2008),

Por lo tanto el margen de contribución, de cada producto sería de \$27.033,63 para los yogures y de \$3.834,37 para los quesos, estos montos resultan de disminución de los costos variables a las ventas. (Tabla N° 23)

Por ende, obtenidas estas variantes, se puede revisar efectivamente el ejercicio administrativo que está teniendo la empresa de lácteos “El Gonzanameñito” ya que este modelo trata de verificar las utilidades que cada producto de la empresa puede producir, o

en el caso que no se cumpla, buscar los correctivos necesarios para revertirlo, puesto que lo importante de este modelo es que refleja la participación de cada producto y no en su conjunto, en los cuales sus costos y contribución marginal serán los que revelen la utilidad o pérdida bruta y que serán detallados en el capítulo III.

1.3.3 Punto de equilibrio

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama Punto de Equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que produzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades. (Ramírez, 2008, p.161)

Ampliando este componente y basados en el aporte de Bernard, (1974, 1985), nos afirma que el punto de equilibrio consiste en determinar el volumen de ventas necesario para no perder ni ganar, o sea quedar en equilibrio con utilidades cero.

Ramírez, también recalca, que en la mayoría de las empresas se elaboran varios productos, por lo que la forma de calcular el punto de equilibrio sería distinto al de un solo producto, ya que al existir variedad se procede a la búsqueda de otros factores que a continuación se mostrarán mediante el siguiente ejemplo; consideremos que las ventas de las diferentes líneas tienen la misma proporción que la composición de ventas.

Para ello la microempresa de lácteos “El Gonzanameñito” tiene dos líneas de productos, los yogures y los quesos sus costos fijos totales son de \$30.868,00, y con un punto de equilibrio en dinero de \$30.868,00 llega a cubrir estos, claro está vendiendo 10.178 unidades como lo indica su PE en unidades ya determinado.

Tabla N°4. Datos del Punto de Equilibrio del “Gonzanameñito”

Características	P.E Unidades	P.E Dinero	Costos fijos	Total
Producto A. Yogures	6844	\$27.033,63	\$30.868,00,	
Producto B. Quesos	3334	\$3.834,37	\$30.868,00,	
Total	10.178	\$30.868,00,	\$30.868,00,	0

Fuente: Ejemplo del libro de Ramírez, David; Contabilidad Administrativa; 8va ed.

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Al aplicar este modelo en una microempresa con más de una línea de productos, hay que tener en cuenta que se debe conocer muy bien el mercado, que permita a la empresa conocer las expectativas de ventas en el futuro, y de esta forma permita tener los lineamientos correctos potenciando un acertado análisis.

1.3.4 Indicadores financieros de producción

Por otra parte, los indicadores financieros vienen siendo los índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo, mediante su periodo de funcionamiento.

Fleitman, (2007), manifiesta “que estos indicadores sirven para analizar la situación financiera de una empresa.” Y ya que por ser muchos y muy variados se torna indispensable estudiarlos simultáneamente a fin de tomar decisiones basadas en conclusiones, validez y fundamento.

Ortiz, (2006).Explica que; “los indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio y muestra probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación”. (p.125).

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- a. Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- b. Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.
- c. Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores puestos como «meta» para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los reales.
- d. Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

Entre los principales indicadores Ortiz (2006, p. 126) describe a los siguientes:

- Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. Para lo cual consta de dos indicadores que son:
 - Razón corriente.- la razón corriente se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. El primero normalmente consta de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. El segundo consta de cuentas por pagar, documentos a corto plazo por pagar, porción circulante del pasivo a largo plazo, impuestos sobre ingresos por pagar y otros gastos acumulados (principalmente sueldos de empleados).
 - Razón prueba ácida.- Se calcula restando los inventarios al activo circulante y dividiendo el resultado entre el pasivo circulante. Los inventarios suelen ser el renglón menos líquido del activo circulante de una empresa y son los activos en los que pueden producirse pérdidas con mayor facilidad en el caso de liquidación. Por consiguiente, esta técnica que mide la capacidad para pagar obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios, es de gran importancia para el analista.

$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \text{ (p. 129)}$

- Razones de endeudamiento, que miden hasta qué punto la empresa ha sido financiada mediante deudas. Sus indicadores son:
 - Deuda total a activo total.- Esta razón, comúnmente denominada razón de endeudamiento mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. El total de deuda abarca el pasivo circulante y los bonos o pasivo a largo plazo contraídos por la empresa. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento moderado, porque cuanto menor sea esta razón, mayor es la protección contra pérdidas en el caso de liquidación.

$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

- Rotación del Interés. Esta razón se determina dividiendo las ganancias antes de pagar intereses o impuestos (utilidad bruta del Estado de Pérdidas y Ganancias) entre los cargos de intereses. Mide el grado en que pueden disminuir las utilidades antes de crearle problemas financieros a la empresa por incapacidad para cubrir sus costos

anuales de interés. El incumplimiento de las obligaciones financieras puede suscitar la acción legal por parte de los acreedores, con una posible quiebra.

$$\text{Rotación del Interés} = \text{Utilidad operacional} / \text{Cargos por interés}$$

- Razones de actividad, que miden la eficacia con que está utilizando sus recursos. Requieren comparaciones entre el nivel de ventas y las inversiones realizadas en distintas cuentas de activo. Suponen que haya un equilibrio “apropiado” entre las ventas y las diversas cuentas de activos: inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos y otras. Sus indicadores son:

- Rotación de activos fijos.- Esta razón mide la rotación de la planta y equipo.

$$\text{Rotación A.F.} = \text{Ventas} / \text{Activo Fijo Neto}$$

- Rotación del activo total.- mide la rotación de todo el activo de la empresa y se calcula dividiendo las ventas entre el activo total

$$\text{Rotación A.T.} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

- Razones de productividad, que miden el nivel general de la eficiencia de la administración en términos de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Sus indicadores son:

- Margen de utilidad sobre ventas.- esta razón se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre las ventas y proporciona la utilidad de las ventas por cada dólar.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}$$

- Rendimiento sobre el activo total.- esta razón mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa o RSI (como se llama a menudo)

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Total}$$

- Rendimiento sobre el capital contable.- la razón de la utilidad neta después de los impuestos al capital contable mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Rendimiento sobre el capital contable = Utilidad Neta / Capital (p. 201)

Todos estos indicadores como ya lo menciona Ortiz, (2006); son los que dan ideas cualitativas y cuantitativas específicas dependiendo del indicador, que ayudan a la toma de decisiones a corto plazo.

Es por esto y conocida la teoría de estos indicadores, la empresa de lácteos “El Gonzanameñito” aplicara en el capítulo II los indicadores que según su balance general puede aplicar, ya que esta considera dentro de las microempresas, razón por la cual es una empresa que no está obligada a llevar contabilidad, por lo tanto la información que se va a generar debe ser analizada por la persona que pueda leer esta información, en este caso su gerente, de tal modo que las decisiones sean las más adecuadas y pertinentes para la empresa.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Hellriegel, D. & Jackson, S. & Slocum, J (2002), resaltan que el responsable de tomar decisiones debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a generar y evaluar soluciones alternas y por último, tomar una decisión. Para ello nos presentan las condiciones, tipos y soluciones de los problemas.

Condiciones en la toma de decisiones.

Las circunstancias en que los individuos toman decisiones reciben el influjo de desarrollos y acontecimientos que ellos no controlan, pero los cuales podrían repercutir a futuro en los resultados de lo que hayan decidido, las circunstancias en que se toman las decisiones se clasifican en términos de:

- Certidumbre.- es la condición en la cual los individuos están completamente informados del problema, se conoce soluciones alternas y los resultados de cada solución son predecibles por completo

- Riesgo.- significa que el problema y las soluciones opcionales ocupan un punto intermedio entre los extremos que representan la incertidumbre y el carácter desacostumbrado y ambiguo de la incertidumbre
- Incertidumbre. Es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternas

Tipos de soluciones

Ramírez (2008), comenta que las opciones que las empresas tienen son ilimitadas. Pero da una lista de las que más comúnmente enfrenta la administración:

- Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente.
- Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.
- Cerrar una sucursal o seguir operándola.
- Trabajar un solo turno o varios.
- Disminuir o aumentar la publicidad.
- Operar en uno o en varios mercados.
- Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla únicamente con cierto proceso.
- Modificar el plazo de crédito de los clientes.
- Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
- Aprovechar o no el descuento que se está ofreciendo por pronto pago.
- Cambiar o no los niveles de inventarios.

Éstas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa.

La metodología que ilustra estas decisiones es la siguiente:

- a) Se presentará la información de la situación que tiene la empresa, y la descripción de la situación a la que desea cambiar (utilizando ejemplos cuantitativos).
- b) Se realizará el análisis marginal de las opciones y se seleccionará la mejor.

c) Se complementará el análisis con la información cualitativa, que deberá tomarse en consideración en cada circunstancia. (p. 335).

Considerando todas las alternativas a los diferentes problemas para la toma de decisiones que los autores citados describen, La microempresa de lácteos el Gonzanameñito debe tener en cuenta que sea cual fuera la decisión a tomar, esta debe ir encaminada a asegurar el éxito de toda la empresa, Y ya que como pensando siempre en que el fin para la toma de decisión es la de maximizar la utilidad, esta debe empezar con la organización de la información contable actualizada, por lo tanto la implementación de este proyecto será una herramienta principal para la toma de decisiones de hoy en adelante.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICROEMPRESA

2. Análisis Situacional de la Microempresa

2.1 Filosofía institucional

La importancia de la filosofía organizacional radica en que ayuda al desarrollo de la microempresa y por ende a la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos conduce a descubrir lo que deseamos y hacia donde queremos llegar. Es muy importante recalcar que esta filosofía organizacional conlleva a los valores, creencias y prácticas.

Para Coulter (2010, p 46), considera que: *“la cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”*.

Por lo tanto la microempresa de lácteos el Gonzanameñito, tiene bien definida su filosofía institucional, y que se encuentra basada en los lineamientos de sus valores, por ende a continuación se detalla los valores predominantes de la Microempresa.

Tabla Nº 5. Valores de la Planta de Lácteos Gonzanameñito

“PLANTA DE LACTEOS GONZANAMEÑITO”	
VALORES	CUMPLIMIENTO DEL VALOR
SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE	Calidad del producto Agilidad y Cumplimiento puntual de la entrega del producto. Buena actitud (Amabilidad) para servir al cliente. Confiabilidad del producto.
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación y coordinación dentro del proceso de producción. Juntos para cumplir con los objetivos propuestos. Libertad para la toma de decisiones
ACTITUD DE SERVICIO	Honestidad Confidencialidad Lealtad
RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE	Utilización de la tecnología para el manejo de desechos. Capacitación a Proveedores para uso correctos de insumos y fertilizantes

Fuente: Empresa de producción de lácteos Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.1.1 Antecedentes institucionales

El cantón Gonzanamá, conocido como la capital Agrícola y Ganadera de la provincia de Loja, ha constituido un importante sector de producción láctea, destacándose la elaboración de quesos que tiene una gran demanda por su refinada calidad.

Es así que aprovechando el potencial y calidad de la leche de ganado vacuno en esa región se crea la Microempresa de lácteos “Gonzanameñito” con el fin de elaborar, y comercializar quesos tradicionales del cantón, además de yogurt.

El 20 de mayo del 2011 se crea y constituye la compañía de lácteos “Gonzanameñito” sus fundadores y dueños de la idea fueron su Gerente el Sr. Max Bravo y su esposa la Sra. Nelly Martínez, ya que como productores de leche en grandes cantidades surgió la idea de encontrar un lugar para comercializar adecuadamente los productos.

La microempresa se encuentra ubicada en el Cantón Gonzanamá, de la Provincia de Loja, a tres metros vía al Cantón Quilanga con sus teléfonos de contacto; el 072664508 – 0981712386. Actualmente la microempresa de Lácteos Gonzanameñito, cuenta con 2 empleados, de ahí su denominación de microempresa. La microempresa tiene un año para cumplir con las buenas prácticas de manufactura (normas de calidad), distribuye su producto a: Cariamanga, Loja, Catamayo, Espíndola, Quilanga, y dentro de su localidad.

Además la microempresa es muy sensible ante las preocupaciones sociales y ambientales, para esto utilizan el alcantarillado donde desfoga los desechos. También clasifica la basura la misma que la recolecta el municipio, los horarios de trabajo son de 7 y media hasta 4 y media.

El edificio consta de una área física de 200 m² la misma que está distribuida en área de Producción, conformada por el Área de recepción de leche, Área de cámara fría y Área de caldero y Bodega de envases, además de la oficina de Gerencia y como es natural de un Punto de ventas, ya que al encontrarse tan cerca de la vía este se convierte en un gran beneficio para la venta in situ.

En lo que se refiere al proceso de producción, la microempresa cuenta con un vehículo de distribución de sus productos, el cual fue adquirido en \$15.000,00, en lo que se refiere a equipos y maquinaria, y según el balance general tiene:

Tabla Nº 6. Equipos y Maquinaria de producción

Descripción	Valor
Empacadora al vacío	1.500,00
Descremadora	1.100,00
Silo de enfriamiento	500,00
Tina de cuajado	200,00
Molino	105,00
Yogurtera	700,00
Una refrigeradora	1.000,00
Total	5.105,00

Fuente: Empresa de producción de lácteos Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

En lo referente a las adecuaciones que realizó la Planta de Lácteos Gonzanameñito para su funcionamiento, tenemos:

Tabla Nº 7. Instalaciones y Adecuaciones

Descripción	Valor
Sistema de tuberías para la maquinaria y cañerías de evaporización	2.300,00
Construcciones	1.700,00
Total	4.000,00

Fuente: Empresa de producción de lácteos Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Y para culminar la descripción de la planta de lácteos el Gonzanameñito, se detallará los muebles y enseres con los que la microempresa cuenta:

Tabla Nº 8. Muebles y Enseres

Descripción	Valor
2 Archivadores	180,00
Escritorio	170,00
Sillón Metálico	110,00
Silla blanca	35,00
Basurero	3,00
Total	498,00

Fuente: Microempresa de producción de lácteos Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

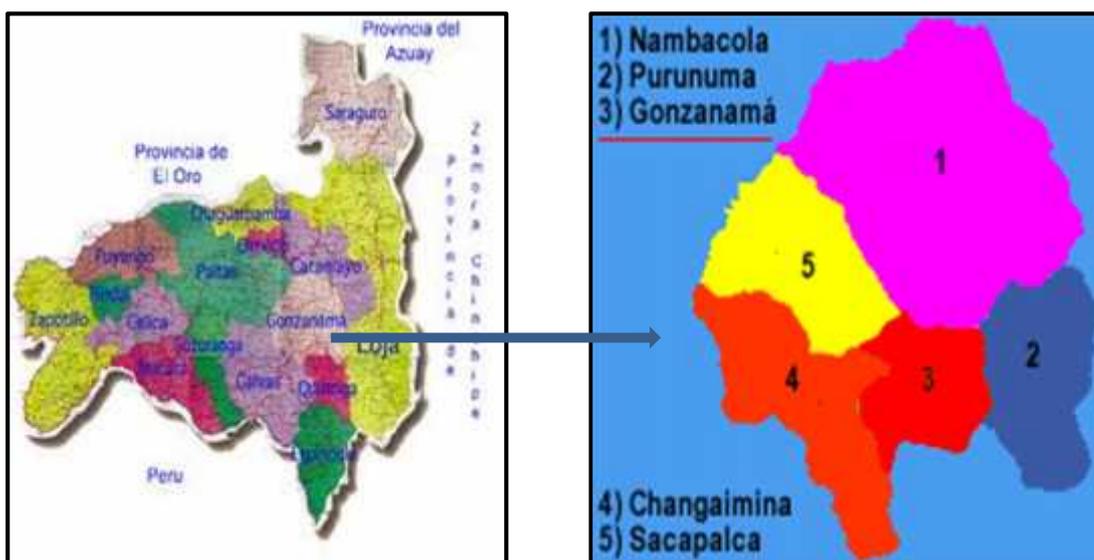


Figura 1. Macro y Micro localización
Fuente: PODC de Gonzanamá
Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.1.2 Misión, visión y objetivos

La Planta de Lácteos Gonzanameñito, tiene como **Misión** la de una microempresa de producción y comercialización de sus productos, conservando la calidad que por tradición ha caracterizado al cantón ganadero de Gonzanamá, respetando las normas y reglamentos establecidos por Ley, cumpliendo con todas las expectativas y necesidades de sus consumidores, dentro de un ambiente de calidez y cordialidad, y así a través de la actividad empresarial aportar y ayudar en el impulso económico de la localidad, cantón y provincia.

La **Visión** de la Planta de lácteos Gonzanameñito, es, ser una microempresa líder dentro del mercado de producción y comercialización de lácteos, así como también la diversificación y crecimiento de productos con el fin de la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes a nivel cantonal y provincial, abriendo nuevos nichos de mercado para los productos en los que la calidad, eficiencia, responsabilidad y reconocimiento social sean nuestra carta de presentación.

Por tal razón la Planta de lácteos Gonzanameñito se propone los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Satisfacer de productos de alta calidad a sus clientes mediante la producción y comercialización, logrando con ello la satisfacción económica de la empresa mediante utilidades rentables así como también la satisfacción de los clientes.

Objetivos Específicos:

- Ampliar el mercado mediante el reconocimiento social de los productos debido a su alto valor de calidad.
- Difundir al cantón a nivel nacional las costumbres y tradiciones en la elaboración de nuestros productos.
- Aportar con plazas de trabajo para los habitantes del cantón, conforme la demanda de nuestros productos aumente y de esta manera coadyuvar al desarrollo económico del cantón.

2.2 Estructura administrativa y funcional

Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público. Consecuentemente la microempresa de lácteos el Gonzanameñito también dispone de esta representación gráfica que les ayude a seguir las líneas de organización para el buen funcionamiento de la misma.

De esta manera la Planta de Lácteos Gonzanameñito, y según su recurso humano se representa de la siguiente forma, tanto estructural como funcionalmente:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

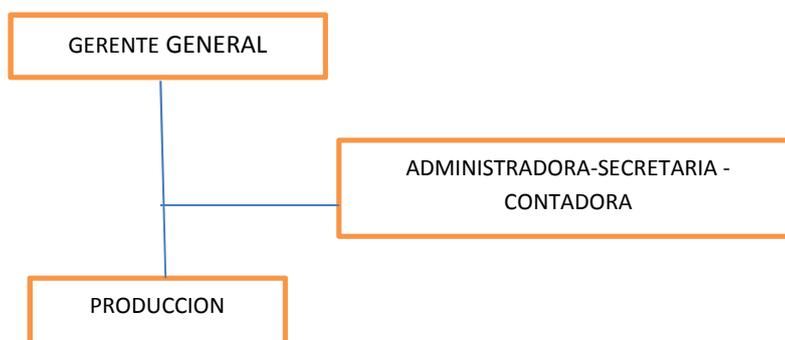


Figura 2. Organigrama Estructural Microempresa “Planta De Lácteos Gonzanameñito”

Fuente: Microempresa de Lácteos el Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

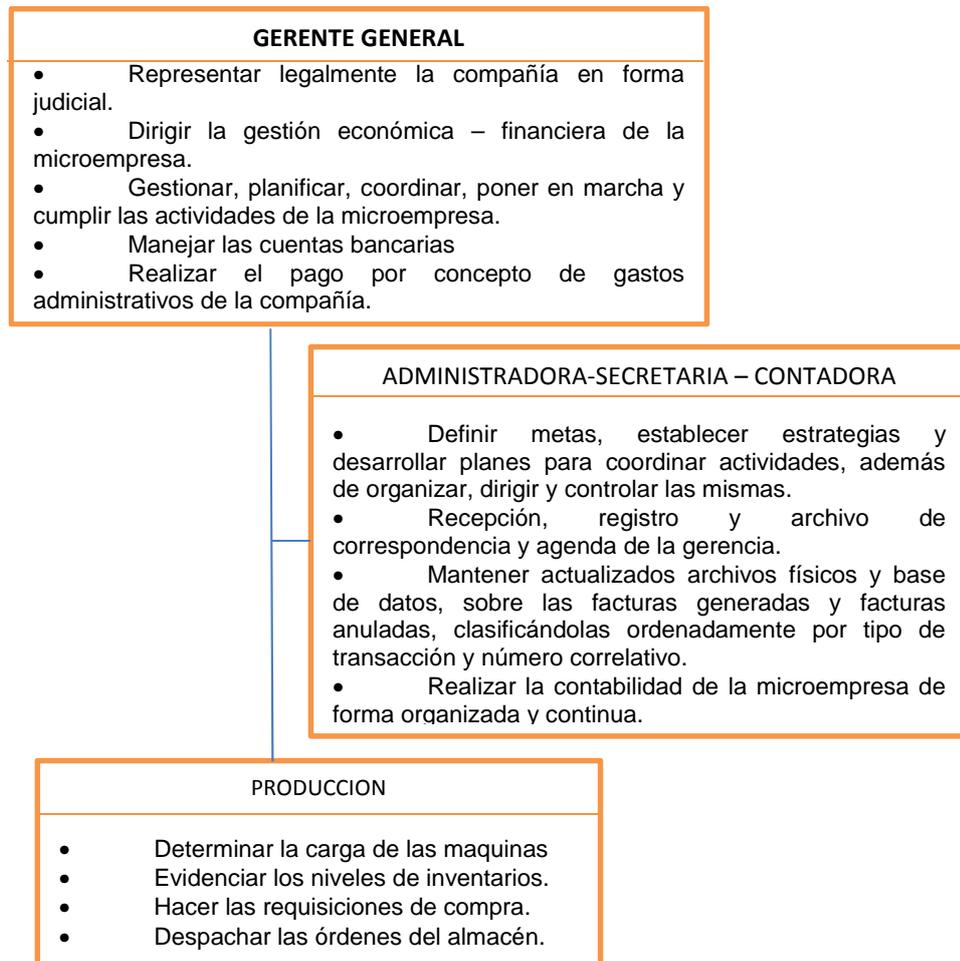


Figura 3. Organigrama Estructural Microempresa “Planta De Lácteos Gonzanameñito”

Fuente: Microempresa de Lácteos el Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.3 Análisis de competitividad

Tomando como base el aporte de Gutiérrez (2005), que explica que: *“la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores”*.

Se Considera que en la actualidad todo mercado es progresivamente más competitivo; esto por motivo a la existencia de muchas empresas que se desarrollan en sus diferentes especialidades. La planta de lácteos Gonzanameñito para que no sea blanco fácil de la competencia en el ámbito de la producción de lácteos, es necesario conocer quiénes son sus principales competidores y qué están haciendo.

➤ Identificación de Competidores

Es importante señalar que la identificación de competidores exige examinar y evaluar aquellas empresas, que puedan tener un impacto significativo sobre la compañía; estas pueden ser:

- Directas: dedicadas a la elaboración de los mismos productos lácteos; e
- Indirectas: dedicadas a la elaboración de productos que no son exactamente los mismos.

En este caso la Planta de lácteos Gonzanameñito, cuenta con una empresa competidora directa ubicada en el mismo cantón denominada Gonzanamalc, y como indirectas la Industria Láctea SARAGUROS S.A, ECOLAC, además de las empresas nacionales.

Para poder tener y organizar a los competidores, se los ha distribuido en una matriz tanto de los competidores directos como indirectos y sus productos en competencia, para de esta forma la microempresa adquiera la información necesaria, con las estrategias adecuadas que coadyuven a realizar la penetración y posicionamiento en el mercado. (Tabla N° 6)

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Para ello se tomó en cuenta a las empresas a nivel local, provincial y nacional que ofertan los productos de la Planta de lácteos el Gonzanameñito, y que por ende se convierten en competidores tanto directos e indirectos dentro del mercado de la Planta de lácteos teniendo así:

Tabla N° 9. Competidores de la Microempresa de Lácteos Gonzanameñito

COMPETIDORES DENTRO DE LA PROVINCIA DE LOJA				
DENOMINACIÓN	NATURALEZA INDUSTRIAL	UBICACIÓN	PUNTOS DE VENTA	ROTULADO MÍNIMO DE ALIMENTOS
LACNA MIYOGUR	Composición de la Cartera de Productos: Yogurt	Industria Láctea -Loja-Ecuador-	Micro mercados, Autoservicios, Tiendas.	

<p>ECOLAC UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt y Leche Entera Pasteurizada.</p>	<p>Industria Láctea -Loja-Ecuador-</p>	<p>Supermercados, Micro mercados, Tiendas.</p>	
<p>SHEKINA HELADERÍA ANTHONY</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt.</p>	<p>Industria Láctea -Loja-Ecuador-</p>	<p>Micros mercados, Tiendas.</p>	
<p>QUESO MOZARELLA LÁCTEOS SARAGURO S.A.</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Queso</p>	<p>Industria Láctea Saraguro-Loja- Ecuador-</p>	<p>Micro mercado, Tiendas.</p>	
<p>LÁCTEOS GONZANAMALAC</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Queso y Yogur.</p>	<p>Industria Láctea Gonzanamá- Loja- Ecuador</p>	<p>Tiendas.</p>	
<p>FRUTIGUR PRODUMAC</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt.</p>	<p>industria láctea Loja-ecuador-</p>	<p>Micro mercados, Tiendas.</p>	
<p>ALPINA ALPIECUADOR S.A.</p>	<p>Composición de La Cartera de Productos: Yogurt y Leche Entera Pasteurizada.</p>	<p>Industria Láctea - Machachi- Ecuador-</p>	<p>Supermercados, Tiendas.</p>	

<p>TONI TONI S.A.</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt, Queso, Leche Entera y Semi Descremada</p>	<p>Industria Láctea - Guayaquil-Ecuador</p>	<p>Supermercados, Micro mercados, Tiendas, Autoservicios.</p>	
<p>NESTLE LA LECHERA ECUAJUGOS S.A.</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt, Leche Entera, Semidescremada y Deslactosada.</p>	<p>Industria Láctea Cayambe-Ecuador</p>	<p>Micro mercado, Tiendas.</p>	
<p>PURA CREMA CHIMBORAZO CÍA. LTDA.</p>	<p>Composición de la Cartera de Productos: Yogurt y Leche Entera Pasteurizada</p>	<p>Industria Láctea Pelileo-Tungurahua-Ecuador</p>	<p>Supermercados, Micro mercados, Tiendas.</p>	

Fuente: Micro mercados y tiendas

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.3.2 Matriz FODA

La fin de la realización de esta matriz FODA, es que le ofrece un marco conceptual para la Planta de Lácteos el Gonzanameñito, que le permita conocer las amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas que posee la microempresa.

También hay que destacar que después de realizar el primer análisis FODA, es pertinente realizar sucesivos análisis de forma periódica, teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si están cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y, algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

Es así que para la Planta de Lácteos el Gonzanameñito se ha formulado la siguiente Matriz FODA:

Tabla N° 10. Matriz FODA de la Microempresa de Lácteos Gonzanameñito

PLANTA DE LACTEOS GONZANAMEÑITO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene propio terreno donde está ubicada la microempresa • Mano de obra calificada • Excelente proceso productivo • Alto grado de preferencia de los productos que ofrece la microempresa por parte de los consumidores por el producto 100 % natural • Una buena ubicación de la microempresa • El gerente y su esposa que es la administradora son los únicos socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de la industria informal • Poco apoyo por parte del GAD y autoridades de turno. • Falta de estrategias de marketing (no hacen publicidad, etc.) • Desean tener un socio con la especialidad de químico farmacéutico • Llevan la contabilidad de forma manual • Línea de productos muy limitada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una buena relación con el gerente de la microempresa competidora. • el gerente tiene buen poder de negociación con los proveedores y consumidores. • Abrirse hacia nuevos mercados geográficos. • Oportunidad para ganar a los rivales una mayor participación de mercado. • Ampliación de la línea de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de una chanchera que se encuentra muy cerca de la empresa. • Pérdida de ventas debido a productos sustitutos. • Demora en el crecimiento del mercado. • Cambios tecnológicos e innovaciones en los productos que disminuyen la demanda. • Tendencia al alza de los precios de la materia prima y materiales de fabricación

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

En este punto se procederá a diagnosticar las fortalezas y debilidades de la planta de lácteos Gonzanameñito, así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno de la misma. Para ello se utilizará como herramienta de la matriz de estrategias FODA (Tabla 11), cuyo propósito es apoyar la toma de decisiones a corto y largo plazo.

Matriz de estrategias a partir del FODA

Para realizar esta matriz, se debe conocer como está constituida, es así que consta de cuatros rangos que se desprende de la interrelación entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, dando nos así:

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

b) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

El cuadro siguiente contiene la presentación esquemática de la matriz de estrategias basadas en el FODA de la microempresa de lácteos Gonzanameño. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Tabla N° 11. Matriz FODA para la formulación de Estrategias

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS INTERNAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra calificada • Excelente proceso productivo • Alto grado de preferencia de los productos • Una buena ubicación de la microempresa • El gerente y su esposa son los únicos socios. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES INTERNAS (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de la industria informal • Poco apoyo por parte del GAD y autoridades de turno. • Falta de estrategias de marketing (no hacen publicidad, etc.) • Baja innovación tanto en productos como maquinaria.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una buena relación con el gerente de la microempresa competidora. • El gerente tiene buen poder de negociación con los proveedores y consumidores. • Abrirse hacia nuevos mercados geográficos. • Ampliación de la línea de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • FO1. Aprovechar la participación de los trabajadores e inculcarles la cultura de la empresa para afianzar el logro de los objetivos planteados en la planta. • FO2. Cumplir con todos los requisitos de la norma INEN, para no darle cavidad a los errores que generan pérdida de materia prima. • FO3. Crear indicadores de gestión que coadyuven a medir el alcance y eficiencia de los procesos que se desarrollan en cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • DO1. Actualizar y reforzar los programas existentes de capacitación del personal, basado en la visión como medio de aumentar la producción. • DO2. Desarrollar una evaluación a las condiciones actuales en la que se encuentra la planta, generar nuevos objetivos dentro de la misma como empresa. • DO3. Identificar las necesidades de cada proceso para ayudar a mejorarlo.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS EXTERNAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de una chanchera que se encuentra muy cerca de la empresa. • Pérdida de ventas debido a productos sustitutos. • Demora en el crecimiento del mercado. • Cambios tecnológicos e innovaciones en los productos que disminuyen la demanda. • Tendencia al alza de los precios de la materia prima y materiales de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> • FA1. Adaptarse a los cambios existentes en el mercado actual por medio de un plan anual. • FA2. Promover la comunicación y afinidad con los proveedores manteniendo un control y seguimiento de la materia prima. • FA3. Gestionar ante el GAD para la reubicación de la chanchera 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1. Estar siempre atentos con los pros y los contras de la situación económica del país. • DA2. Debe llevarse un mejor control y seguimientos de metas planteadas. • DA3. Plantear un plan de marketing con la finalidad de promocionar y difundir la empresa, tanto como marca y posicionamiento de mercado.

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.4 Análisis de costos de producción y venta

En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer la microempresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, logrando el nivel de producción de máxima eficacia económica y excelente ganancia.

La empresa de lácteos “El Gonzanameñito” no cuenta con matrices que les permitan ver organizadamente sus estructuras de costos tanto en la producción como en la venta, de ahí la necesidad de ir desarrollando estas matrices que les permita en el futuro ir grabando la información oportunamente para que de esta forma también se toman las decisiones adecuadas basados en datos reales que la empresa vaya generando. En el año 2014 los datos obtenidos se los ira describiendo según el tema.

2.4.1 Estructura de Costos

Los costos, como se ha mencionado, son fundamentales para el administrador no sólo para efectos de valuar inventarios, sino para los diferentes procesos administrativos de la organización (planeación, toma de decisiones, control). Dependiendo del tipo de proceso administrativo de que se trate, y del tipo de toma de decisiones que se quiera realizar, los costos pueden ser clasificados de diferentes formas.

Recolectada toda la información, se procede a realizar la estructura de costos de la empresa de Lácteos Gonzanameñito, es así que dentro de los productos que realiza, se puede determinar el siguiente cuadro de costos de materia prima:

Tabla N° 12. Materia Prima que se usa en la Producción del Gonzanameñito

Yomix	MD	\$ 17,00
Fermento	MD	\$ 22,50
Leche	MD	\$ 0,60
Etiquetas	MPI	\$ 300,00
Envases	MPI	\$ 332,00
Paquetes de fundas	MPI	\$ 110,00
Cintas y sellos	MPI	\$ 130,00
Implementos de seguridad	MPI	\$ 120,00

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Estos datos serán utilizados para determinar los costos de producción y venta de cada producto desarrollado en las tablas 15 y 16 de este proyecto.

A continuación, también se determina el rol de pagos que tiene que facturar la microempresa de lácteos “El Gonzanameñito” tanto en lo administrativo como en lo operativo, quedándonos así lo siguiente:

Tabla N° 13. Rol de Pagos

NOMINA	RBU	ANTIGÜ EDAD	APORTE INDIVIDUAL 9.45%	LIQUIDO A PAGAR	BENEFICIOS SOCIALES				COSTO TOTAL
					APORTE PATRONAL 11.15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS RESERVA 8.33%	
ADMINIS TRADORA	\$354	\$28,87	\$33,45	\$349,33	\$38,95	\$29,11	\$29,5	\$29,10	\$475,99
OBRERO A	\$354	\$28,87	\$33,45	\$349,33	\$38,95	\$29,11	\$29,5	\$29,10	\$475,99
OBRERO B	\$354		\$33,45	\$320,55	\$35,74	\$26,71	\$29,5	\$26,70	\$403,65

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

➤ **Tasa mano de obra directa**

En este caso como la microempresa de lácteos “El Gonzanameñito” tiene varios productos, hay que obtener una tasa promedio mediante la determinación del costo de hora promedio, para lo cual:

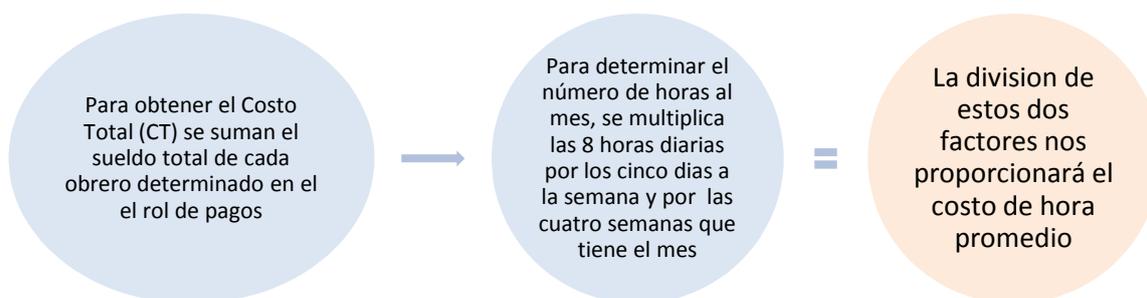


Figura 4. Diagramación para obtener la tasa de mano de obra directa

Fuente: Ramírez (2008)

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

$$\text{Costo Hora} = \frac{\text{CT} / \# \text{de horas} = \text{obrero}_a + \text{obrero}_b + \text{obrero}_c}{\# \text{ Horas al mes}}$$

Es así que, se puede aplicar la formula descrita y obtener el costo de hora promedio según los datos con los que cuenta la empresa de Lácteos Gonzanameñito:

$$\text{Costo Hora} = \$879,64 / 160 \text{ horas al mes} = \$5,50 \text{ costo hora promedio}$$

Por lo tanto, el costo de hora promedio será de \$5,50, para los dos obreros que laboran en la empresa.

En lo que se refiere a sus costos indirectos, para la microempresa de lácteos “El Gonzanameñito” se los ha separado tanto en los costos fijos como variables, para lo cual se tomó en cuenta materia prima, mano de obra indirecta y gastos indirectos, quedando así la siguiente tabla:

Tabla N° 14. Costos Indirectos

CONCEPTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
MATERIA PRIMA INDIRECTA		
Etiquetas		\$300,00
Envases		\$650,00
Paquetes de fundas		\$440,00
Cintas y sellos		\$130,00
MANO DE OBRA INDIRECTA		
OTROS GASTOS INDIRECTOS FABRIC.		
AGUA POTABLE	\$110,00	
LUZ		\$130,00
TELEFONO PLAN	\$53,00	
TELEFONO FIJO	\$28,00	
INTERNET	\$28,00	
DEPRECIACIONES	\$2173,33	
SUMINISTROS		\$60,00
REPARACIONES	\$180,00	
MATERIALES LIMPIEZA		\$300,00
COMBUSTIBLE		\$110,00
TOTAL	\$2572,33	\$2120,00

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Para determinar la tasa de costos indirectos y basados en los resultados obtenidos, aplicamos la siguiente formula

$\text{Tasa de Costos Indirectos} = \frac{\text{Total de Costos Indirectos Variables}}{\text{Base de Asignación (160 x 2 obreros)}}$
--

$$\text{Tasa de Costos Indirectos} = \$2.120,00 / 320 = \$6,63$$

A continuación, se debe obtener los costos totales de cada producto, para lo cual se desarrollará con los datos propuestos en los cuadros anteriores, para obtener los costos totales anuales de cada producto, resultando así las consecutivas tablas:

Tabla N° 15. Costos del Producto A. Yogures

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia prima				
Leche	Unidad	(7uni x 300l) 2.100	\$0,60	\$1260,00
Yomix	Unidad	(7uni x 1 sobre) 7	\$17,00	\$119,00
(+) Mano de obra				
Obreros (MO directa)	Hora	160 horas	\$5,50	\$879,64
(+) CID (con tasa de asignación)				
160 horas para fabricar el yogurt	Horas x mes	160	\$6,63	\$1.060,00
COSTO DE PRODUCCION				\$3.318,64
Costo por línea			\$3.318,64/7	\$474,09
+ COSTOS DE VENTA				
Transporte	Mes	48	\$120,00	\$5.760,00
Publicidad	Mes	12	\$100,00	\$1.200,00
+ Costos de Administración	Mes	12	\$475,99	\$5.711,88
				\$12.671,88
COSTO TOTAL				\$15.990,52

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Tabla N° 16. Costos del Producto B. Queso

COSTOS	UNIDAD	CANTIDAD (AL mes)	PRECIO (C/U)	ANUAL
COSTOS DE PRODUCCION				
Materia prima				
Leche	Unidad	(10 unid x 620) 6.200	\$0,60	\$3.720,00
Fermento	Unidad	(10 unid x 1 sobre) 10	\$22,50	\$225,00
(+) Mano de obra				
Obreros (MO directa)	Hora	160 horas	\$5,50	\$879,64
(+) CIF (con tasa de asignación)				
160 horas para fabricar el queso	Horas x mes	160	\$6,63	\$1.060,00
COSTO DE PRODUCCION				\$5.884,64
Costo por línea			\$5.884,64/10	\$588,46
+ COSTOS DE VENTA				
Transporte	Mes	48	\$120,00	\$5.760,00
Publicidad	Mes	12	\$100,00	\$1.200,00
+ Costos de Administración	Mes	12	\$475,99	\$5.711,88
				\$12.671,88
COSTO TOTAL				\$18.556,52

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.4.2 Ciclo de producción

Se denomina ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir un producto o servicio mencionando que hay que saber cuánto dura cada ciclo productivo para determinar la productividad que se tiene, es decir cómo se está llevando a cabo la realización de cada unidad, si esta es adecuada en tiempo y forma, además de determinar si se están aprovechando al máximo los recursos. Por esto la microempresa de lácteos el Gonzanameñito, dentro de su proceso de originar sus productos tenemos que, para la elaboración del queso se sigue los siguientes pasos:

Elaboración del Queso

- Se empieza con la recepción de la materia prima en este caso de la leche de proveedores.
- Del producto que se recibe de los proveedores se aparta una muestra de leche, para el respectivo control. Para lo cual por cada 2 cm³ se coloca 2 cm³ de reactivo, si la mezcla tiende a cuajarse se concluye que tiene Mastitis en el contenido. En cada recipiente de leche de nuestros proveedores se coloca un densímetro, para saber si la temperatura es mayor de 28° o si la densidad es menos de 25°, para determinar si el contenido ha sido mesclado con agua, y de esta forma poder aceptar solo leche de calidad.
- Se vierte la leche analizada en la tina de cuajo, al mismo tiempo que se la cierne a través de un cedazo, aquí se pasteuriza la leche a 60°, luego se va al proceso de enfriamiento 38°, luego se coloca el cuajo 10 cm³ por cada 100 litros de leche y se deja que actúe de 30 a 40 minutos.
- Ya obtenida la cuajadilla se la corta con la lira, y se espera que se asiente el quesillo.
- Asentado se procede a retirar el suero y se la pasa a la mesa de escurrido. El quesillo escurrido y seco, es posteriormente molido.
- Molido el quesillo pasa a la mesa de fregado y se pone 2 vasos y medio de sal yodada (vasos de 135 cm³ por cada balde de 20 litros lleno de quesillo), se lo mezcla y friega, hasta lograr su consistencia.
- Se coloca el queso en las paneleras. Ya prensado se retira el molde y se almacena en la cámara fría.
- Al día siguiente se lo enfunda, etiqueta, y se lo empaca al vacío (sin oxígeno). Y de esta forma los quesos están listos para su distribución y venta.

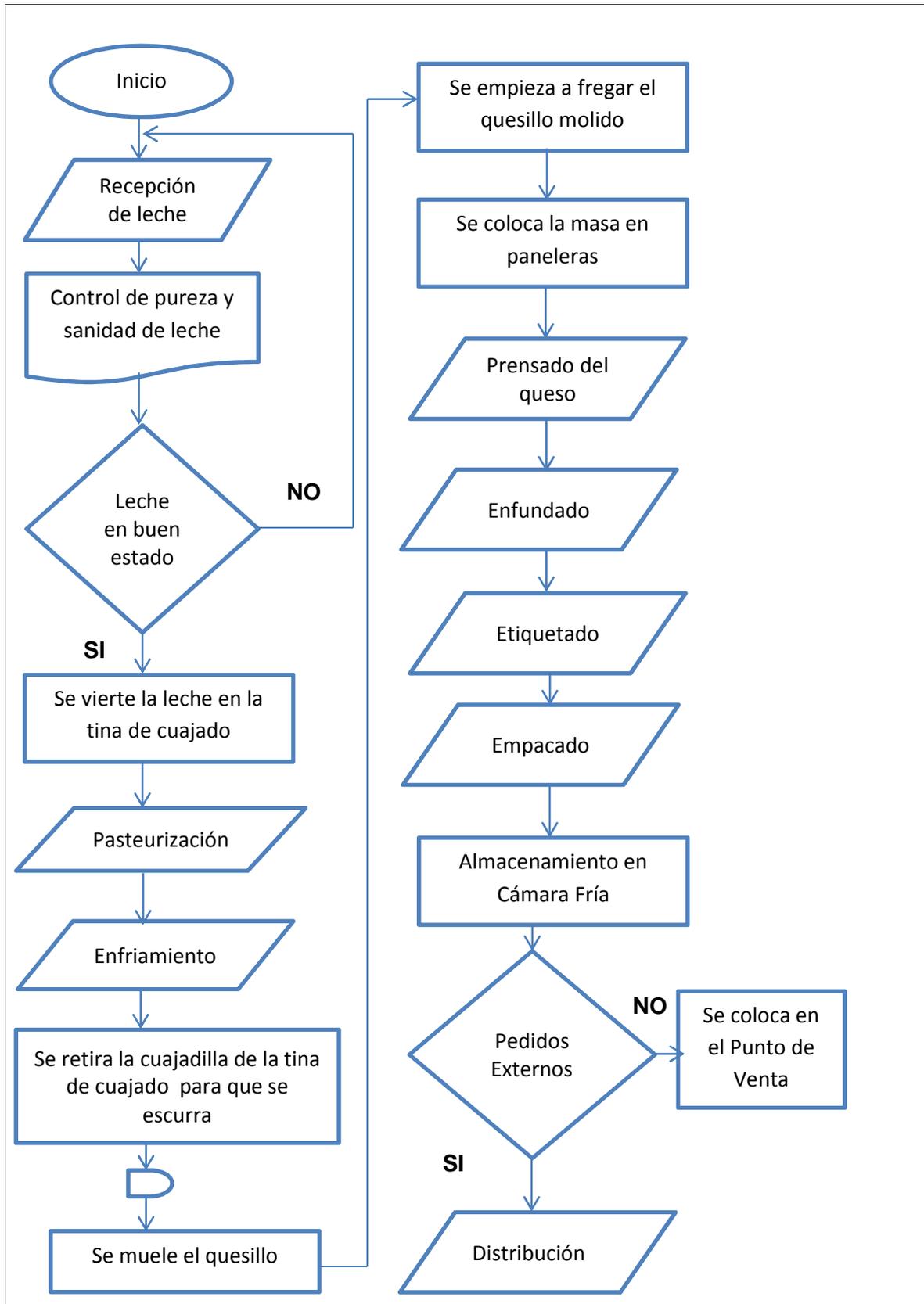


Figura 5. Flujograma de elaboración de Queso

Fuente: Microempresa de Lácteos el Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Y para crear el yogurt, se realiza de la siguiente forma, todos estos procesos los realizar los dos trabajadores de la planta:

Elaboración del Yogur

- Se empieza con la recepción de la materia prima en este caso de la leche de proveedores.
- Del producto que se recibe de los proveedores se aparta una muestra de leche, para el respectivo control.
Para lo cual por cada 2 cm³ se coloca 2 cm³ de reactivo, si la mezcla tiende a cuajarse se concluye que tiene Mastitis en el contenido. En cada recipiente de leche de nuestros proveedores se coloca un densímetro, para saber si la temperatura es mayor de 28° o si la densidad es menos de 25°, para determinar si el contenido ha sido mesclado con agua, y de esta forma poder aceptar solo leche de calidad.
- Se vierte la leche analizada en el tanque de frío siendo al mismo tiempo cernida por un cedazo.
- Se pasa a la yogurtera 240 litros de leche desde el tanque de frío. Se empieza a pasteurizar hasta los 40°, se coloca 26 kilos de azúcar y 52, 5 gramos de gelatina sin sabor y se deja que llegue hasta los 90°.
- Se apaga el agitador y la llave de vapor y se activa la llave de agua, y se espera media hora.
- Empieza el proceso de enfriamiento hasta 42° y se prende el agitador, hasta que llegue a los 40°.
- Se agrega medio sobre de Yomix (2,65 gramos)
- Se agita durante 15 minutos y se apaga el agitador.
- Al día siguiente
- Se inicia abriendo la llave de agua para el proceso de enfriamiento solo durante 30 minutos y cerramos la llave.
- Se prende el agitador y se agrega 85 gramos de Sorbato.
- Luego de 10 minutos se apaga el agitador y se deja reposar por 10 minutos y se repite por 3 veces.
- Se empieza a sacar de la yogurtera en tanques de 40 litros y se procede a verter el sabor y el color. Por cada 40 litros de yogurt, se coloca de 5 a 10 cm³ de colorante y 25 cm³ de saborizante. La mezcla de sabor y color se realiza en una probeta.
- Terminado este proceso se distribuye el yogurt a sus diferentes presentaciones para la comercialización del mismo.

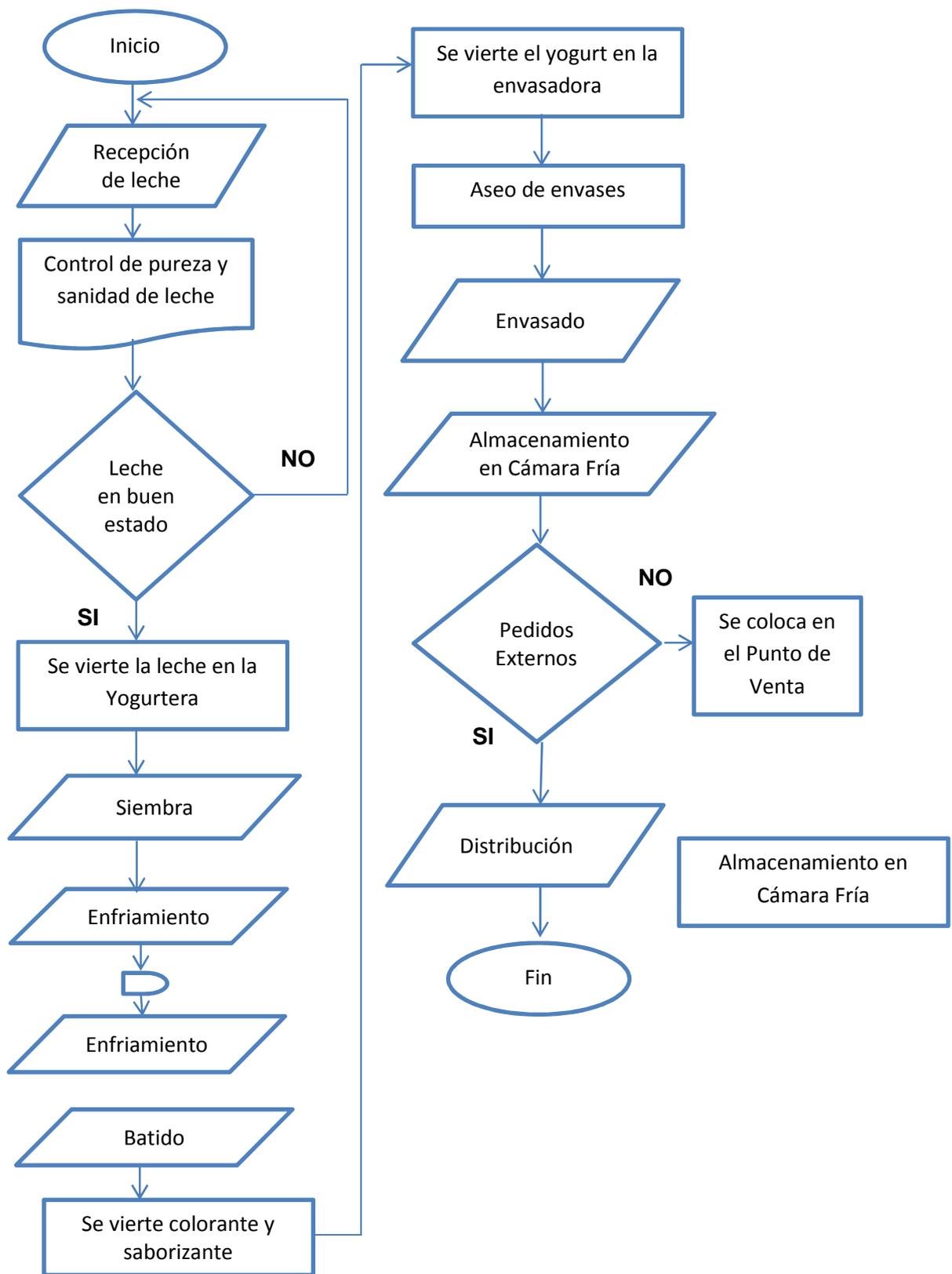


Figura 6. Flujograma de elaboración de Yogur

Fuente: Microempresa de Lácteos el Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

2.4.3. Indicadores de producción

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

Para la microempresa de lácteos “El Gonzanameñito” según su productividad se puede realizar los siguientes indicadores que permitan detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos. Teniendo así que:

Productividad total: la productividad total nos indica el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado.

Formula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD TOTAL} = \frac{\text{Producción Bruta}}{\text{Consumo Total}}$$

Para la microempresa Gonzanameñito esta sería la siguiente:

Queso

$$\begin{aligned} \text{PRODUCTIVIDAD TOTAL} &= \frac{279}{270} \\ &= 1,03 \end{aligned}$$

Yogur

$$\begin{aligned} \text{PRODUCTIVIDAD TOTAL} &= \frac{570}{560} \\ &= 1,02 \end{aligned}$$

Este indicador entre más alto se considera mejor, y se lo puede considerar bueno a partir de la relación 1 a 1. En este caso los dos productos que la empresa desarrolla reflejan una productividad estable en donde su producción va de acuerdo a su consumo.

Productividad del trabajo: significa producir más con el mismo consumo de recursos o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos insumos, de modo que los recursos economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes. Se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.

Para elevar la productividad de una empresa se precisa la acción de todos, pero la responsabilidad principal corresponde a la dirección. Sólo ella puede llevar a cabo un programa de productividad en la microempresa, crear buenas relaciones humanas y obtener la cooperación de los trabajadores.

Fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número de horas - hombre}}$$

Ya que la empresa entre sus productos se encuentra el yogur y queso, y en esta elaboración participa el mismo personal y utiliza la misma maquinaria, razones por las cuales la productividad laboral de la microempresa Gonzanameñito es la siguiente:

Queso

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = \frac{279}{4 \text{ horas}} = 69.75$$

Yogur

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = \frac{570}{4 \text{ horas}} = 142.50$$

En lo referente a la efectividad laboral y eficiencia, la empresa refleja que los empleados trabajan según su horario y la capacidad de las maquinarias adecuadamente para producir los niveles correctos de productos para la venta, resultando que semanalmente se produce

69 unidades de queso y 142 unidades de yogurt, que multiplicado por las cuatro semanas reflejan el número total de ventas mensuales que tiene la empresa.

Productividad técnica: relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados.

Formula:

$$\text{UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}}$$

Para ello y según los datos obtenidos de la planta de microempresa Gonzanameñito y para sus productos que elabora, se puede obtener la siguiente productividad técnica:

Queso

$$\text{UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{30 \text{ h}}{30 \text{ h}} = 1$$

Yogurt

$$\text{UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{30 \text{ h}}{30 \text{ h}} = 1$$

Este indicador sobre la utilización de la maquinaria en toda su capacidad instalada nos refleja indicadores de 1 y con la relación de un trabajador y una maquinaria existen el 100% de la utilización de la maquinaria por el número de trabajadores con los que cuenta la empresa.

Visto que en lo referente a indicadores de gestión y talento humano la empresa trabaja en óptimas condiciones, a continuación veremos los indicadores financieros para determinar la liquidez y rentabilidad con la que cuenta la empresa de lácteos “El Gonzanameñito”, y ya que por ser una microempresa que no está obligada a llevar contabilidad, se realizaron los indicadores que según el balance general se pueden determinar dentro de la empresa, desarrollando así:

Indicador de liquidez, y por ende la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. Para lo cual aplicamos la siguiente formula:

$$\text{Razón de corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Razón de corriente} = \$15.867,96 / \$16.267,56 = \$0,98$$

La interpretación nos indica que la empresa de lácteos Gonzanameñito por cada dólar de obligación vigente cuenta con \$0,98 para respaldar lo que concluye que la empresa tiene una liquidez que respalda su actividad y sus obligaciones a corto plazo.

Indicador de endeudamiento, esta razón nos va a indicar hasta qué punto la empresa ha sido financiada mediante deudas y de estas cuanto les corresponde a los acreedores, para lo cual aplicaremos la correspondiente fórmula para ello:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \$16.267,56 / \$39.839,53 = \$0,41$$

Esto nos da como resultado que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0.41 centavos, siendo esta la participación de los pasivos sobre los activos de la empresa.

Indicador de rotación del activo total, para ello se calcula dividiendo; las ventas entre el activo total

$$\text{Rotación Activo Total} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

$$\text{Rotación Activo Total} = \$33.500,00 / \$39.839,53 = \$0.84$$

La interpretación de este indicador nos expresa que por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió \$0,84 o dicho de otra forma los activos totales rotaron 0,84 veces.

Indicador de margen de utilidad sobre ventas, esta razón proporciona la utilidad de las ventas por cada dólar, para lo cual se aplica la siguiente formula:

Margen de utilidad sobre ventas= Utilidad bruta / Ventas Netas

Margen de utilidad sobre ventas=\$1.569,44 / \$2.632,00=\$0.60

Esto quiere decir que la empresa por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas, genera una utilidad bruta del 60%, o por cada dólar vendido hay una utilidad bruta de \$0.60 centavos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS “GONZANAMEÑITO”

3. Propuesta: Herramientas Administrativas para la Toma de Decisiones en la Microempresa de Producción de Lácteos “Gonzanameñito”

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que obliga a los gerentes o administradores la aplicación de herramientas que les permitan corregir ciertas inestabilidades que se puedan o se producen en la empresa, además de la toma de decisiones oportunas en los procesos productivos, económicos y sociales, factores determinantes y esenciales de la misma.

Por tanto las herramientas gerenciales o administrativas, no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas aplicables a corto plazo, de una manera intrínseca o extrínseca dependiendo de las necesidades de la empresa.

En virtud a ello y centrándose en la Planta de Lácteos Gonzanameñito, realizaremos los análisis que brinden los modelos necesarios para la aplicación adecuada como una herramienta administrativa para esta microempresa ya que no cuentan con las mismas para la toma de decisiones oportunas en beneficio de la rentabilidad de la misma. Para ello se partirá con la información que el Balance General entrega, teniendo así:

Tabla N° 17. Balance General Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito”

Microempresa de Lacteos “El Gonzanameñito”			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de diciembre del 2014			
ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	\$120,96	Gastos en personal a pagar	\$ 16.267,56
Caja Chica	\$1.300,00		
Bancos	\$14.447,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 16.267,56
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$15.867,96		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		Capital	\$ 22.002,53
Instalaciones y adecuación	\$4.000,00	Superávit	\$1.569,44
Maquinaria	\$5.105,00		
Vehiculos	\$15.000,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 23.571,97
Muebles y Enseres	\$498,00		
Equipos de computo	\$1.541,90	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$39.839,53
(-) Depreciacion Acumulada	\$2.173,33		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 23.971,57		
TOTAL ACTIVOS	\$39.839,53		

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

A continuación también se describe el estado de resultados de la microempresa, datos que han sido tomados para todo el desarrollo de estos modelos:

Tabla N° 18. Estado de Resultados Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito”

Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito” ESTADOS DE RESULTADOS Al 31 de diciembre del 2014	
INGRESOS	\$ 33.500,00
- COSTOS DE PRODUCCION POR LOS PRODUCTOS	\$ 9.203,28
- SUELDOS OPERATIVOS	\$10.555,68
- SUMINISTROS	\$720,00
- COMBUSTIBLE	\$1.320,00
UTILIDAD MARGINAL	\$11.701,04
- COSTOS DE ADMINISTRACIÓN (SUELDOS)	\$5.711,88
- COSTOS DE VENTAS (Publicidad)	\$2.400,00
UTILIDAD BRUTA	\$3.589,16
25% IR	\$897,29
15% DISTRIBUCION UTILIDAD	\$538,374
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$2.153,50
10% DE RESERVA DE CAPITALIZACION	\$215,3496
UTILIDAD NETA	\$1.938,15

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

En lo que se refiere a los ingresos estos están dados en las dos siguientes tablas, una con datos resumidos de todo el año y la siguiente descrita en meses para el mismo año 2014, obteniendo así:

Tabla N° 19. Ingresos 2014

Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito” Ingresos Al 31 de diciembre del 2014			
DESCRIPCIÓN	Precios	Unidades vendidas anuales	Ingresos Anuales
Producto Yogures	9,75	1641	16.000
Producto Quesos	4,75	3684	17.500
TOTALES			33.500

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Tabla N° 20. Resumen de Ingresos 2014

Microempresa de Lácteos “El Gonzanameñito” Resumen de Ingresos Al 31 de diciembre del 2014		
DESCRIPCIÓN	Producto Yogures (Unidades)	Producto Quesos (Unidades)
Enero	135	300
Febrero	140	310
Marzo	135	300
Abril	140	300
Mayo	140	340
Junio	136	300
Julio	135	305
Agosto	135	310
Septiembre	135	294
Octubre	135	300
Noviembre	135	325
Diciembre	140	300
Total	1641	3684

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

Para este estudio, se va a tomar en consideración la contribución marginal, la cual toma como referencia a los ingresos por ventas - costos variables de producción y operación. Los resultados de Contribución Marginal, siempre se persiguen que sean positivos. Si lo que se factura por un producto o servicio no alcanza para cubrir sus costos variables, no debe producirse o brindarse. Ahora, toda producción tiene además de sus costos variables una cantidad asignada de costos fijos. Estos costos fijos son aquellos que más allá de los que se facture por el producto o servicio, seguirán existiendo, se fabrique o no se fabrique.

En este caso la Planta de Lácteos Gonzanameñito y su aportación global en la empresa, se procede al análisis de rentabilidad de sus productos, para lo cual ha cada uno se le asignado una letra del abecedario, quedando la A y la B, la A es la de los productos de los yogures y la B es el producto de los Quesos, el motivo para codificarlos así, es el de salvaguardar la información de dicha empresa, los datos de ingresos que se tomara para este análisis será del año fiscal 2014, así como sus costos fijos y variables.

Para el efecto se tomó como punto de referencia un estimado de ventas, menos los costos variables obtenidos de la estructura de costos de la empresa, quedando un margen de contribución de \$15.525,91 del producto A y \$16.911,54 del producto B, para obtener la utilidad Operacional de este año fiscal se restó el margen de contribución con los costos fijos asignados, determinando utilidad positiva para la empresa.

Tabla N°21. Margen de Contribución y Utilidad Operacional del “Gonzanameñito”

Productos	Yogurt	Queso	Total
Ventas	\$16.000,00	\$17.500,00	\$33.500,00
Menos			
Costo Variables	\$474,09	\$588,46	
=			
Margen de Contribución	\$15.525,91	\$16.911,54	
Participación	48%	52%	
*			
Costos Fijos Totales	\$30.868,00	\$30.868,00	
=			
Costos Fijos Asignados	\$14.742,93	\$16.125,07	
Costos Fijos Asignados – Margen de Contribución =			
UT. Operación	\$782,98	\$786,46	\$1.569,44

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

3.2. Análisis de las relaciones de costo – volumen – utilidad

Puesto que en el capítulo I, sobre el marco teórico, ya se menciona las definiciones explícitas sobre el tema, pero a manera de compendio, se puede describir este análisis de Costo-Volumen-Utilidad, como la interrelación de los cambios en costos, volumen y utilidades, convirtiéndose en un instrumento analítico útil para la planeación, control y toma de decisiones.

Por ende, para poder utilizar este modelo dentro de la microempresa de Lácteos el Gonzanameñito, y ya que por contar con dos líneas de productos este modelo nos estipula lo siguiente

Sus costos fijos son \$30.868,00, los costos variables y precios de cada línea son:

Tabla N°22. Margen de Contribución Ponderado del “Gonzanameñito”

Productos	YOGURT	QUESO	TOTAL
Precio de venta	\$9,75	\$4,75	\$14,50
Costo variable	\$5,80	\$3,60	
Margen de contribución	\$3,95	\$1,15	
(X) Participación	67%	33%	
(=) Margen de contribución ponderado	\$2,66	\$0,38	\$3,03

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Punto de equilibrio = $\$30.868,00 / \$3,03 = 10.178$ unidades

El resultado evidencia que para generar un punto de equilibrio se debe de vender 10.178 unidades de productos totales, el PE de cada uno de los productos se determinó utilizando el estimado de unidades a vender, su participación en %, precio unitario, costo variable unitario, el margen de contribución y el margen ponderado de contribución.

Para poder realizar la gráfica correspondiente del Punto de Equilibrio y ya que la empresa cuenta con dos productos se representó la cantidad en unidades de cada uno de ellos, que se necesita para llegar a cubrir los costos totales con los ingresos totales, quedando así la gráfica:

A continuación se relacionan las 10.178 unidades con los porcentajes de participación de cada línea para determinar la cantidad que debe venderse de cada una a fin de lograr el punto de equilibrio:

Producto A = $10.178 \times 0.67 = 6844$ unidades

Producto B = $10.178 \times 0.33 = 3334$ unidades

Ahora con esta composición se logra el punto de equilibrio

Tabla N°23. Punto de Equilibrio del “Gonzanameñito”

PRODUCTOS	YOGURT	QUESO	Total
Ventas	\$66.728,58	\$15.837,62	\$82.566,20
Costos variables	\$39.694,95	\$12.003,25	\$51.698,20
Margen de contribución	\$27.033,63	\$3.834,37	\$30.868,00
Costos Fijos	\$30.868,00	\$30.868,00	\$30.868,00
Utilidad			0

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito
Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

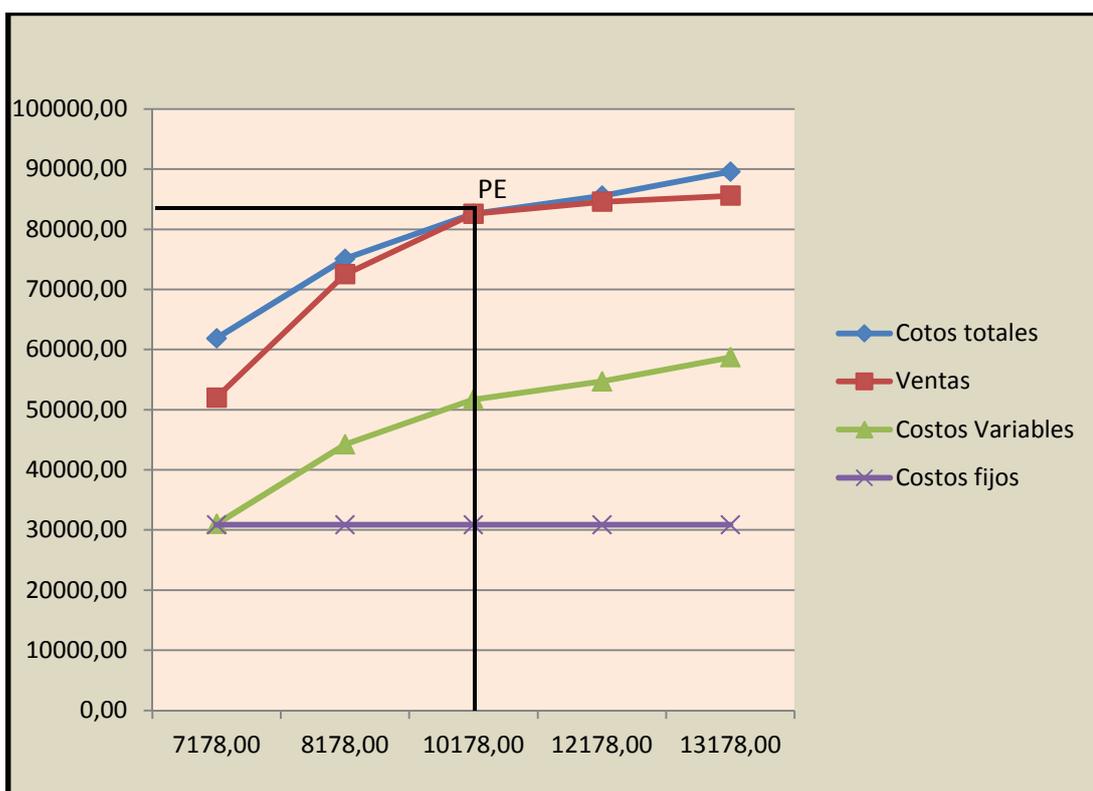


Figura 8. Punto de Equilibrio de la Planta de Lácteos el Gonzanameñito

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito
Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Determinado el punto de equilibrio, se realiza el análisis de sensibilidad para las dos líneas, con las que cuenta la empresa de la Planta de Lácteos el Gonzanameñito. En el caso en el que los costos unitarios bajen, el punto de equilibrio nuevo sería:

El precio de venta es de \$9,75 para la línea A y \$4,75 para la línea B, el costo unitario bajaría a \$5,00 para la línea A y \$3,00 para la línea B, dándonos un margen de contribución de:

Tabla N°24. Punto de Equilibrio cuando los costos bajan

Líneas	YOGURT	QUESO	Total
Precio de venta	\$9,75	\$4,75	\$14,50
Costo variable	\$5,00	\$3,00	\$8,00
Margen de contribución	\$4,75	\$1,75	\$6,50
(X) Participación	67%	33%	
(=) Margen de contribución ponderado	\$3,19	\$0,57	\$3,77

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

En este caso y aplicando la fórmula ya descrita el Punto de equilibrio= $\$30.868,00 / \$3,77=$ 8194 unidades

➤ Punto de equilibrio por productos:

Producto A = $8194 \times 0.67 = 5510$ unidades
Producto B = $8194 \times 0.33 = 2684$ unidades

Es decir, de 10178 unidades bajó a 8149, y la utilidad nueva será:

Nivel planeado de ventas: 12178 unidades
Nivel del nuevo punto de equilibrio: 8194 unidades
Unidades vendidas arriba del punto de equilibrio: 3984 unidades

Utilidad Nueva = $3984 \times \$6.50 = \$25.897,34$ que es la nueva utilidad

Con la misma información, ahora se plantea que se prevé un alza de \$1.00 en ciertos costos indirectos de fabricación variables, como el agua. ¿Cuál sería el nuevo punto de equilibrio y las utilidades que se obtendrían?

Tabla N°25. Punto de Equilibrio cuando los costos suben

Productos	Yogurt	Queso	Total
Precio de venta	\$9,75	\$4,75	\$14,50
Costo variable	\$6,80	\$4,60	\$11,40
Margen de contribución	\$2,95	\$0,15	\$3,10
(X) Participación	67%	33%	
(=)Marg.Contribución.Ponderado	\$1,98	\$0,05	\$2,03

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Punto de equilibrio = $\$30868 / \$2.03 = 15185$ unidades

La diferencia con el punto de equilibrio original de 10.178 es un incremento 5.007 unidades. En esta situación habría pérdida debido a que las ventas planeadas son sólo de 12.178 y el punto de equilibrio requerido es de 15.185 unidades, lo cual origina una pérdida de $5.007 \times \$3,10 = \$15.522,00$.

De esto se puede concluir que una empresa donde los costos variables sean una proporción alta respecto al precio de venta es muy sensible, y que las variaciones de los costos variables pueden afectarla en un estado bajo, aun cuando su margen de contribución no es muy alto pero es el suficiente para mantener a la empresa.

Sin duda, el modelo costo-volumen-utilidad, junto con el análisis de sensibilidad, ofrece a la administración una gran ayuda en su labor de planificar, sobre todo en esta época de cambios acelerados que obliga a la administración de las empresas a una constante búsqueda de oportunidades para lograr la supervivencia.

3.3. Fijación de precios

Los precios rara vez se mantienen rígidos, porque la competencia y la elasticidad de la demanda y de los costos están presentes en las decisiones con respecto a los precios. Las utilidades dependen de que se logre una combinación satisfactoria entre precio, volumen y los artículos vendidos; por esta razón se debe considerar el volumen como un elemento variable al reunir informaciones sobre los costos que han de guiar en la fijación de los precios.

La planta de lácteos Gonzanameñito trabaja bajo el método basado en el costeo absorbente, en este método el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos, como ya se desarrolló en el punto anterior (Tabla N° 18)

Pero la microempresa el Gonzanameñito también debe considerar que los precios fijados por este método no pueden ser modificados fácilmente. Además, la situación de la empresa puede cambiar al incrementarse su demanda normal, lo que obligaría a modificar el precio. Por lo tanto la microempresa tiene que estar en constante estudio del mercado que le permita conocer estas directrices para poder modificar y plantear las estrategias adecuadas en el momento oportuno para que de esta forma las fluctuaciones propias del mercado no los afecten en su estructura operacional y financiera.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Dentro del proceso de toma de decisiones es importante determinar y analizar la utilidad de los diferentes segmentos de una empresa (por ejemplo, el de una línea de producto, una división, un territorio de ventas o sus clientes). En el análisis de la utilidad por segmento es fundamental una correcta asignación de costos.

La Planta de Lácteos el Gonzanameñito tiene dos líneas de productos, por lo que mediante este análisis tendremos el siguiente resultado:

Con el modelo de costeo absorbente, observamos que los quesos dan la mayor utilidad dentro de la empresa.

Tabla N°26. Utilidades Costeo Absorbente

Microempresa de Lácteos Gonzanameñito			
	Producto A	Producto B	Total
Ventas	\$16.000,00	\$17.500,00	\$33.500,00
(-) Costo de ventas	\$474,09	\$588,46	\$1.062,55
Utilidad bruta	\$15.525,91	\$16.911,54	\$32.437,45
Gastos de operación:			
Venta	\$6.960,00	\$6.960,00	\$13.920,00
Administración	\$5.711,88	\$5.711,88	\$11.423,76
Utilidad de operación	\$2.854,03	\$4.239,66	\$7.093,69

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

En el costeo de actividades, también se reafirma que la línea de los quesos es el más rentable dentro de la empresa.

Tabla N°27. Utilidades Costeo de Actividades

Microempresa de Lácteos Gonzanameñito			
	Producto A	Producto B	Total
Ventas	\$16.000,00	\$17.500,00	\$33.500,00
Costo variable directo	\$1.550,00	\$1.170,00	\$2.720,00
Costo de arranque	\$773,96	\$873,81	\$1.647,77
Energía	\$1.560,00	\$1.560,00	\$3.120,00
Depreciación	\$2.173,33	\$2.173,33	\$4.346,66
Mantenimiento	\$180,00	\$200,00	\$380,00
Accesorios	\$950,00	\$570,00	\$1.520,00
Margen por línea	\$8.812,71	\$10.952,86	\$19.765,57
Costos fijos de administración			\$12.671,88
Utilidad de operación			\$7.093,69

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo

Como se puede apreciar, se llega a la misma utilidad de operación global mediante ambos enfoques de costeo, pero difieren en cuanto al margen o utilidad que deja cada línea.

Por ende estos estados de resultados segmentado ofrece a la administración de la Planta de Lácteos el Gonzanameñito una herramienta útil para la toma de decisiones operativa de la empresa que le permita desglosar y asignar a sus productos costos particulares, sin el sesgo por prorrateo de costos fijos comunes.

4. Conclusiones

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El análisis de estados administrativos y financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo, por la razón de ser una microempresa que no está obligada a llevar contabilidad, la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma.
- La estructura de costos determinan que la microempresa va de acuerdo con las asignaciones presupuestarias, tanto en materia prima y mano de obra, sea esta directa e indirecta, ya que los gastos generales dependen de la producción, estos también se los logra cubrir adecuadamente.
- Los indicadores de gestión como financieros se encuentra en capacidad adecuada de funcionamiento, así mismo sus porcentajes de liquidez, inventarios, endeudamiento y rentabilidad están dentro de porcentajes normales, con un activo corriente para enfrentar sus obligaciones a corto plazo y un endeudamiento bajo, sin préstamos o interés que eleven su pasivo.
- En la Planta de Lácteos el Gonzanameñito, y en lo referente a su rentabilidad en el año 2014 es de \$1.569,44, y aunque es pequeña la empresa cuenta con ella.
- El análisis de costo-volumen-utilidad, establece que el punto de equilibrio para la empresa en unidades es de 10.178 y en dólares un monto de ventas de \$82.566,20 y con un margen de contribución de \$30.868,00 que al comparar con los costos fijos de \$30.868,00, determinan una utilidad de 0.
- En lo que se refiere a la fijación de precios la microempresa se basa tanto en su estructura de costos como en la del mercado y la competencia, ya que al elevar los precios su demanda podría resentir esto y disminuir las ventas.
- Al hablar de sus productos, se puede determinar que estos generan contribución marginal, pero en lo referente a la Utilidad de Operación se observa que la línea de Quesos es la que genera mayor contribución.

- En el estudio de sensibilidad, la microempresa no es sensible a los cambios que hubieren, ya que logra conseguir su rentabilidad y punto de equilibrio, sin grandes cambios al variar los costos, ya sea al bajar los costos unitarios o al elevarse ciertos costos indirectos.

- Lo que también se pudo estipular es que se detectan falencias en los procesos de seguimiento periódicos ya que no acostumbran a realizarlos, originando un mal flujo de información, conduciendo a poca renovación tanto en herramientas administrativas como tecnológicas, estudios de mercado, promoción y publicidad.

5. Recomendaciones

De las situaciones reflejadas anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- Que los propietarios, analicen con más frecuencia los estudios financieros, considerando que es un instrumento de control de la microempresa, conducentes a saber sus utilidades y por ende su rentabilidad.
- El gerente se mantenga informado sobre las fluctuaciones del mercado, para tener actualizado la estructura de costos y de esta forma mantener utilidades dentro de la empresa.
- La microempresa como ya se determinó cuenta con la rentabilidad, pero se debe realizar un estudio para la diversificación de productos, que les permita enriquecer la oferta de una forma técnica y sustentable, tanto en competitividad como en mercado, ya que al no ser sensible puede realizarlo sin causar daño a los productos ya existentes.
- Que el personal de contabilidad, aun cuando los indicadores determinan un buen funcionamiento de la microempresa, es muy importante que estos sean revisados periódicamente según los balances que cada año la empresa genere, conducentes a hacer análisis completos y comparativos, para verificar falencias que se generen e ir desarrollando estrategias proactivas.
- Ya que la microempresa maneja la fijación de precios según el mercado y competencia, los propietarios conjuntamente con su personal deben plantear nuevas estrategias que introduzcan otras formas de fijación de precio y así incrementar su rentabilidad discriminadamente.
- Puesto que el producto de yogurt no iguala a la rentabilidad del producto del queso, se sugiere al directivo, implantar técnicas de reestructuración de imagen, para acceder a nichos en los que su venta sea más ventajosa y por ende incrementar las ventas y con esto la utilidad.

- Que los propietarios, deben buscar nuevos nichos de mercado entre los sectores geográficos donde no se tiene como clientes a grandes distribuidores, para de esta forma el producto se pueda introducir sin resistencia a las barreras de entrada.
- Puesto que en el presente trabajo se realizaron los modelos de las herramientas de administración para la microempresa, se sugiere a los directivos, la implementación de los mismos, para que se los pueda utilizar como herramientas de administración y gestión, además de su retroalimentación constante.

6. Bibliografía

- Besterfield, D. (1995). *Control de Calidad*. México: Megaw-hill/interamericana Editores S.A.
- Camacho, S. (2013). *Herramientas financieras para una adecuada toma de decisiones en la Pyme*. Colombia.
- Chpman, S. (2006). *Planificacion y control de la Produccion*. México: Pearson Educacion S.A.
- Díez de Castro, E. &. (2008). *Gestión de Precios* (5ta Ed. ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantal modelos de calidad*. México: Páx México Editorial.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* . México: Mcgraw-hill/Interamericana Editores S.A.
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: Mcgraw-hill/Interamericana, S.A.
- Hellriegel, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Helltiegel, D. &. (2002). *Administración un enfoque badado en competencias*. México: Thomson Editores, S.a.
- Hill, C. &. (1996). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado* (3ra Ed ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mcgraw-hill/Interamericana Editores, S.A.
- Koontz, H. &. (1998). *Administración una perspectiva global* (11va Ed ed.). México: Mcgraw-hill/interamericana Editores, S.A.
- Moody, P. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. México: Mc Graw Hill.
- Ortiz Anaya, H. (2008). *Analisis Financiero Aplicado y principios de administracion financiera*. Medellin.
- Osbekhan, H. (1976). *Pensamientos de la Metodologia Emergente de Planificación*. Filadelfia.

- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mcgraw-hill/Interamericana Editores, S.A.
- Rivera, E. (2008). *El contador público ante la determinación de la utilidad base*. México: Universidad Nacional Autónoma Editorial.
- Rocafort, A. &. (2010). *Contabilidad de Costes*. Barcelona: Profit Editorial I,. S.L.
- Sipper, D. &. (1998). *Planeacion y control de la producción*. México: Mcgraw-hill/interamericana Editores, S.A.
- Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos: Análisis para la toma de decisiones (2da Ed ed.)*. México: Mcgraw-hill/Interamericana Editores, S.A.

7. Anexos

PETICION DE INGRESO PARA LA INVESTIGACION.

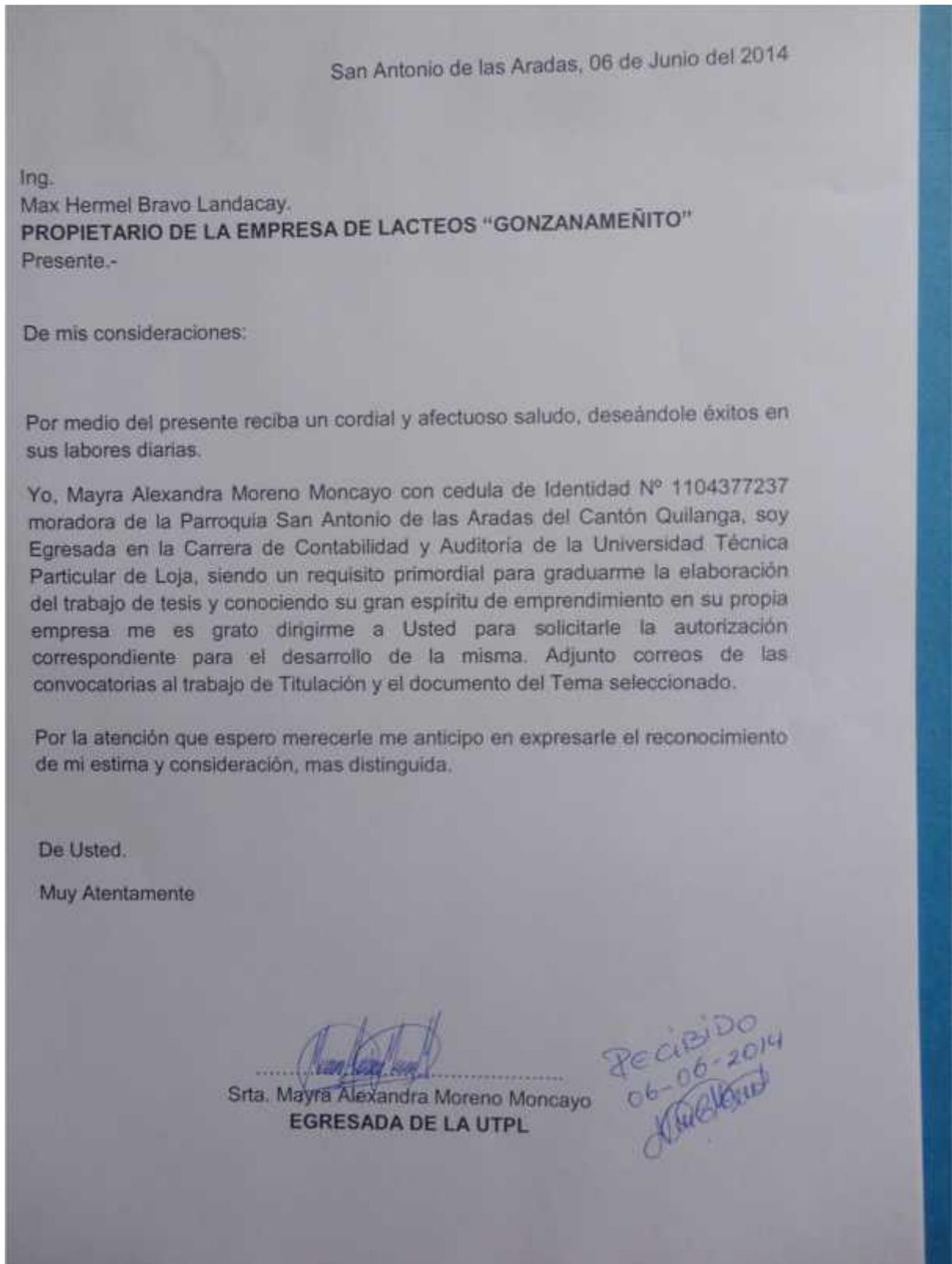


Figura 9. Solicitud de petición de ingreso para la investigación

AUTORIZACION DE INGRESO A LA MICROEMPRESA

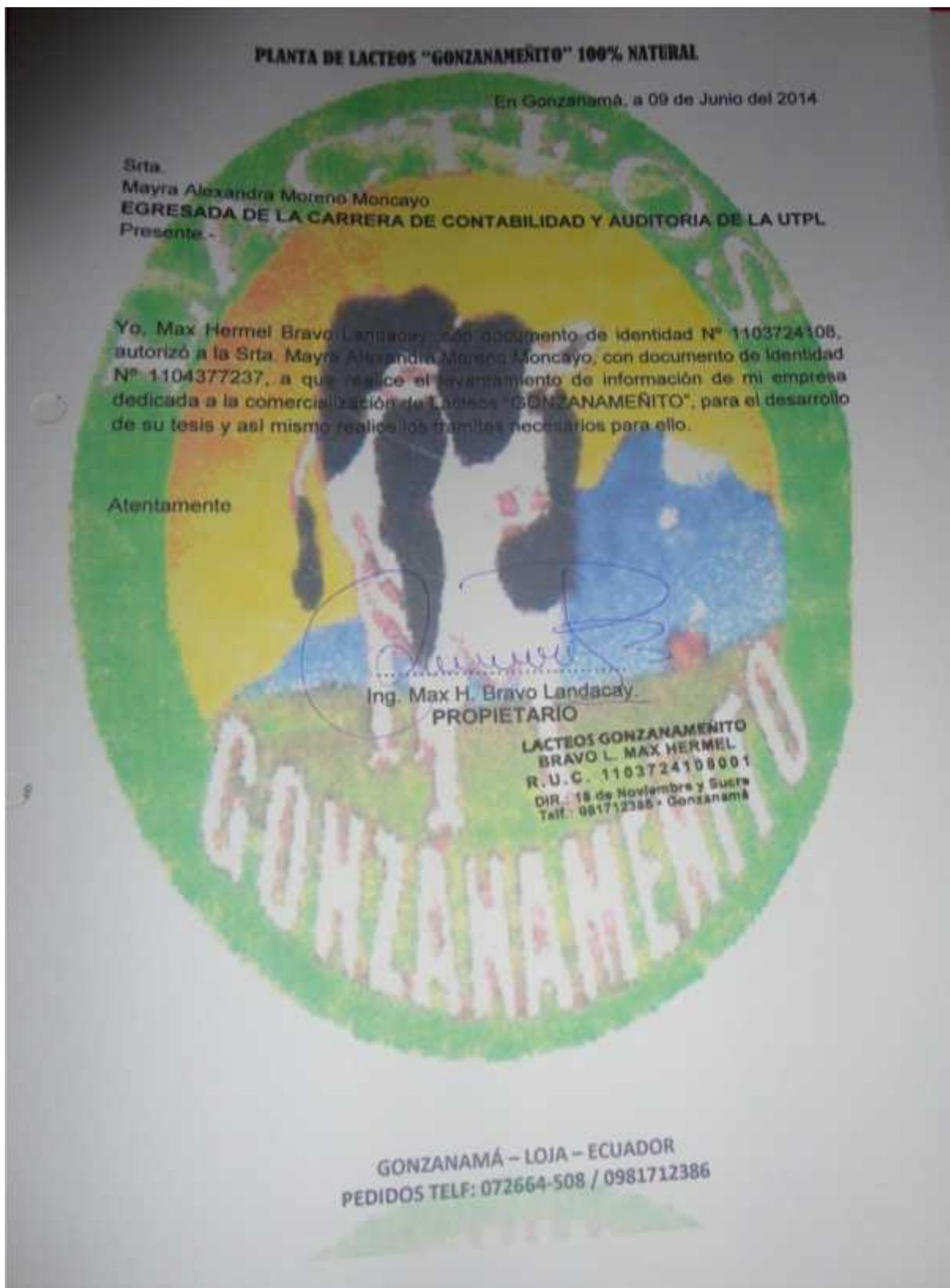


Figura 10. Autorización para Investigación a Tesista

DECLARACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



SRI
...le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1103724108001

APELLIDOS Y NOMBRES: BRAVO LANDACAY MAX HERMEL

NOMBRE COMERCIAL: LACTEOS GONZANAMERITO

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 08/05/1966 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 11/07/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/02/2005 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 15/02/2005 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: LOJA Cantón: GONZANAMA Parroquia: GONZANAMA Calle: 18 DE NOVIEMBRE Número: 5N Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO MUNICIPAL Teléfono: 072864385

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligados a llevar contabilidad, emitir recibos de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RUSE).

Recuerda que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: 1 REGIONAL SUR LOJA **CERRADOS:** 0



PRIMA DEL CONTRIBUYENTE



Se verifica que los documentos de identidad y contribución de retención originales presentados, pertenecen al contribuyente.

FECHA: 11 JUL 2013

PRIMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

BRANCO DE ANONOS OPERACIONAL DEL SRI

Usuarios: AGCS110907 Lugar de emisión: LOJA BERNARDO Fecha y hora: 11/07/2013 09:59:56

Página 1 de 2

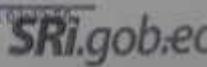


Figura 11. SRI

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO



CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTÓN GONZANAMÁ
CREADO MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL N° 035 DEL 28-02-07.
DIR.: SAN PEDRO, 10 DE AGOSTO ENTRE AVENIDA 30 DE SEPTIEMBRE Y MANUEL DE J. LEÓN
TELF.S.: 072664700 / 072664866 / RUC: 1160041940001
Web: www.bomberosgonzamarca.gob.ec

Nº 0002251

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

PLANTA DE LACTEOS GONZANAMEÑITO
RAZÓN SOCIAL:
KM1 VIA A QUILANGA
DIRECCIÓN:
1103724108001
RUC/C. I.:
BRAVO LANDACAY MAX HERMEL
CONTRIBUYENTE:

El Cuerpo de Bomberos del Cantón Gonzanamá, emite el permiso de funcionamiento a:

PLANTA DE LACTEOS GONZANAMEÑITO

Que ha cumplido con los requisitos exigidos por la Ley de Defensa Contra Incendios en su Art. 35 y 40 de su Reglamento

0.00

VALOR A PAGARSE S/

DOLARES

SON: DÓLARES

GONZANAMÁ, 28 DE ABRIL DE 2014

FECHA DE EMISIÓN:
31/12/2014

VÁLIDO HASTA:

Elaborado por:
DIGNA PAULINA JARAMILLO OCHOA

Fecha: HORA 28/04/2014 12:00

SISTEMA ONLINE: 05517228/05517228

PRIMER JEFE

SECRETARIA - TESORERA



Figura 12. Permiso

CERTIFICADO



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Trámite No. INAA -7/683

SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO No. 7683 INHCAN0811

INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES

El Ministerio de Salud Pública certifica que el producto: YOGURT CON SABOR A FRESA TIPO III "EL GONZANAMEÑITO"

Elaborado por: MAX BRAVO LANDACAY

En (lugar de origen del fabricante): GONZANAMA - LOJA - ECUADOR

A solicitud de: MAX BRAVO LANDACAY

Tipo de alimento: LECHE Y DERIVADOS

Tipo de envase: FRASCO DE POLIÉLITENO DE GRADO ALIMENTICIO

Contenido: 80 ml - 200 ml - 500 ml - 1000 ml - 2000 ml

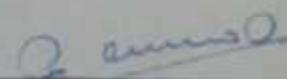
Composición del producto:

Leche pasteurizada	91,4900%	Cultivo Láctico	0,0050%
Azúcar	8,5035%	Sabor artificial a fresa frutilla	0,0010%
Sorbato de potasio	0,0100%	Colorante rojo 40	0,0005%

Tiempo máximo de consumo del producto: 21 Días
Conservar en Refrigeración

Ha sido Inscrito y Registrado con el número anotado en la parte superior de este

DOCUMENTO VALIDO POR CINCO AÑOS
Vigente hasta: 16.12.2016


DIRECTOR DEL INHMT "LIP" R. A.

Cuenca, 16 de Diciembre de 2011



Figura 13. Certificado de Registro Sanitario

PUBLICIDAD



Figura 15. Publicidad Planta de Lácteos Gonzanameño

FOTOGRAFÍAS DE LA MICROEMPRESA



Figura 16. Microempresa Gonzanameñito



Figura 17. Gerencia Microempresa Gonzanameñito



Figura 18. Ventas Microempresa Gonzanameñito

EDIFICIO



Figura 19. Edificio Microempresa Gonzanameño

MAQUINARIA



Figura 20. Caldero



Figura 21. Yogurtera



Figura 22. Tina de Cuajar



Figura 23. Descremadora



Figura 24. Enfriamiento



Figura 25. Molino



Figura 26. Camara Fria



Figura 27. Bodega De Envases



Figura 28. Queso listo para ser distribuido



Figura 29. Producto Envasado



Figura 30. Camión Distribuidor

ETIQUETAS DE DISTRIBUCION DE YOGURT



Figura 31. Etiquetas de Yogurt.

Tabla N° 28. Depreciaciones de activos fijos

Descripción	Precio	Vida Util	Anual
Instalaciones y adecuación	\$4.000,00	10 años	\$400,00
Maquinaria	\$5.105,00	10 años	\$510,50
Vehiculo	\$15.000,00	20 años	\$750,00
Muebles y Enseres	\$498,00	10 años	\$49,80
Equipos de computo	\$1.541,90	3.33 años	\$463,03
Total	\$26.144,90		\$2.173,33

Fuente: Gerente y Administradora de la Microempresa Gonzanameñito

Elaborado por: Mayra Moreno Moncayo