



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Araexpeditions Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Rosero Rosero, María Fernanda

DIRECTOR: Torres Ayala Wilson Arturo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero

Wilson Arturo Torres Ayala

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Araexpeditions de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014, realizado por Rosero Rosero María Fernanda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Rosero Rosero María Fernanda, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Araexpeditions de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, 2014, de la Titulación de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Wilson Arturo Torres Ayala 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 tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Rosero Rosero María Fernanda

Cédula: 1722627518

DEDICATORIA

Gracias a mi Dios que supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar, por la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa y única.

Dedico principalmente a mi familia, mi tía y mi abuelita, por la gran oportunidad que me dieron de estudiar, por las horas inalcanzable de su trabajo para darme todo lo que necesitaba, por sus palabras sabias que hoy dan fruto, creo que ninguna palabra expresará mi agradecimiento y mi amor por ustedes las amo con toda la fuerza de mi corazón.

A mis hermanas que los amo tanto, que espero que su vida profesional sea exitosa, que cuenten conmigo por siempre, que gracias por su preocupación y palabras de aliento.

A todos los que confiaron en mí y que de una u otra manera me apoyaron para que alcance esta meta.

María Fernanda Rosero Rosero

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por serla fuerza que mi impulsa a querer ser mejor cada día.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme brindado la oportunidad de cursar mis estudios superiores, y ser parte de una prestigiosa institución.

A sus profesores que con sus enseñanzas y conocimientos nos hacen personas de bien, y nos dan las herramientas necesarias para llegar a ser unos buenos profesionales.

A mi tutor, porque gracias a su ayuda, enseñanza y dedicación he podido culminar éste trabajo, y

Finalmente un agradecimiento a la empresa Araexpeditions Cía. Ltda., por brindarme la información necesaria para la realización de este proyecto.

María Fernanda Rosero Rosero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones	6
1.1.2 Justo a Tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total	9
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	12
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	13
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.	13
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	14
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	15
1.3.1 Sistemas de costeo	16
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	20
1.3.3 Punto de equilibrio.....	22
1.3.4 Indicadores financieros de producción	25
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	27
CAPÍTULO II.....	29
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ARAEXPEDITIONS CÍA. LTDA.....	29

2.1	Filosofía institucional.....	30
2.1.1	Antecedentes institucionales	30
2.1.2	Misión, visión y objetivos	35
2.2	Estructura administrativa y funcional.....	37
2.3	Análisis de competitividad.....	44
2.3.1	Matriz de análisis de competencia.....	49
2.3.2	Matriz FODA	51
2.4	Análisis de costos de producción y venta.....	52
2.4.1	Estructura de costos.....	54
2.4.2	Ciclo de producción.....	55
2.4.3	Indicadores de producción	57
CAPÍTULO III.....		64
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ARAEXPEDITIONS CÍA. LTDA.....		64
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos	65
3.2	Análisis de las relaciones del modelo costo – volumen – utilidad.....	67
3.2.1	Supuestos del modelo	67
3.2.2	Punto de equilibrio.....	68
3.2.3	Planeación de utilidades y la relación costo volumen utilidad.....	73
3.3	Fijación de precios.....	75
3.3.1	Factores que intervienen en la fijación de precios.	76
3.3.2	Estrategias y políticas para la fijación de precios.....	78
3.4	Determinación y análisis de la utilidad	79
3.5	Análisis de sensibilidad	82
3.5.1	Cambios en la variable de los costos variables.	82
3.5.2	Cambios en la variable de precio.	83
3.5.3	Cambios en la variable de costos fijos.....	85
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES		89
BIBLIOGRAFÍA		92
ANEXOS.....		95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de análisis de competencia para operadoras de turismo	50
Tabla 2. Matriz FODA	52
Tabla 3. Costos de producción y ventas Araexpeditions	55
Tabla 4. Análisis de rentabilidad de los productos.....	66
Tabla 5. Mezcla de contribución marginal por producto	66
Tabla 6. Punto de equilibrio.....	69
Tabla 7. Datos gráfico punto de equilibrio	69
Tabla 8. Información paquete A	71
Tabla 9. Información paquete B	72
Tabla 10. Gráfica volumen utilidad paquete A.....	80
Tabla 11. Gráfica volumen utilidad paquete B.....	81
Tabla 12. Análisis de sensibilidad con respecto a los costos variables	82
Tabla 13. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de costos variables en 15%.	83
Tabla 14. Análisis de sensibilidad con respecto al precio.....	83
Tabla 15. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de precios en 15%. ...	84
Tabla 16. Análisis de sensibilidad con respecto a los costos fijos.	85
Tabla 17. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de costos fijos en 15%.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque de contribución.....	22
Figura 2. Fórmula punto de equilibrio.....	23
Figura 3. Punto de equilibrio	24
Figura 7. El Cuyabeno	32
Figura 8. Fauna en Reserva Faunística Cuyabeno	32
Figura 9. Diversidad Reserva Cuyabeno.....	33
Figura 10. Flora Reserva Cuyabeno	33
Figura 11. Ingreso campamento	34
Figura 12. Cabañas Araexpeditions	34
Figura 13. Habitaciones y comedor Araexpeditions	35
Figura 14. Diseño estructural esquemático	38
Figura 15. Departamentalización funcional	39
Figura 16. Departamentalización por procesos	39
Figura 17. Departamentalización geográfica	40
Figura 18. Departamentalización por productos.....	40
Figura 19. Departamentalización por clientes o líneas de productos.....	41
Figura 20. Estructura matricial	41
Figura 21. Estructura Matricial	42
Figura 22. Estructura administrativa y funcional Araexpeditions.....	43
Figura 23. Recursos turísticos del Ecuador.....	45
Figura 24. Llegada de extranjeros al Ecuador.....	45
Figura 25. Llegadas de turistas al país.....	46
Figura 26. Ingresos de divisas en el Ecuador por concepto de turismo.....	47
Figura 27. Actividades Turísticas	47
Figura 28. Áreas de una empresa de servicios	56
Figura 29. Sistemas de acumulación de costos para empresas de servicio.....	65
Figura 30. Punto de equilibrio	70
Figura 31. Punto de equilibrio paquete A	71
Figura 32. Punto de equilibrio paquete B	73
Figura 33. Gráfica volumen utilidad paquete A.....	80
Figura 34. Gráfica volumen utilidad paquete B.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estados Financieros 2014.....	95
Anexo 2. Ruc Araexpeditions.....	99

RESUMEN

El proyecto a continuación descrito, tiene como objetivo fundamental el análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Araexpeditions Cía. Ltda. Este análisis busca la consecución de mejoras organizacionales.

Se realiza un análisis al entorno contemporáneo en el que se desarrolla la organización. Tomando en cuenta su filosofía, sus antecedentes, misión, visión y objetivos; se pretende analizar el presente de la empresa para de ahí planificar rutas de acción de le permitan lograr ventajas competitivas duraderas. Se ponen de relieve también aspectos que la administración debe vigilar de cerca tomando como fuente de información la matriz de competencia y foda, que al revelar puntos específicos de la competitividad en su entorno le dan a la gerencia la herramienta necesaria para enfrentarse a la competencia y a sus propias debilidades, así como también revela aspectos a favor que hay que explotarse o mejorar.

Finalmente se pone en práctica los instrumentos financieros analizados usando la información disponible de la empresa Araexpeditions. Con el fin de dejar una base numérica de utilidad a la organización para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES: utilidad, costo, rentabilidad.

ABSTRACT

The project described below, has as main objective the analysis of administrative tools - Financing for making short-term decisions and implementation in the company Araexpeditions Cia. Ltda. This analysis seeks to achieve organizational improvements.

Analyzes the contemporary environment in which the organization develops is performed. Considering its philosophy, history, mission, vision and objectives; I analyze this company for their action plan routes allow you to achieve lasting competitive advantages. They get to relieve also aspects that management should closely monitor using as source of information the competition and SWOT matrix, that disclosing specifics of competitiveness in their environment will give management the tools necessary to face competition and their own weaknesses, and also reveals aspects favor to be exploited or improve.

Finally it is implemented financial instruments analyzed using available information about the company Araexpeditions. To leave numerical basis for the organization utility.

KEYWORDS: profit, cost, profitability.

INTRODUCCIÓN

En el ambiente de competencia en el que se desarrollan las empresas se hace necesario el uso de herramientas financieras y administrativas para generar una ventaja competitiva que permita la supervivencia de la organización, y en el mejor de los casos un liderazgo en la industria.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar y aplicar herramientas – financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Araexpeditions Cía. Ltda. Y sus objetivos específicos son: 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 empresa Araexpeditions Cía. Ltda. e implementar herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones en la empresa.

El trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores. La estrategia a aplicar está basada en el análisis de la información obtenida de diferentes fuentes para luego desarrollar aplicaciones para la empresa.

Para analizar la realidad de la empresa y su entorno se aplicará el método descriptivo. Se realizará investigación de campo para ponerse en contacto y estudiar la realidad de la empresa para lo cual se aplicará la observación, recopilación documental y entrevistas, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego del análisis obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis de sensibilidad, relaciones de costo – volumen – utilidad, para la toma de decisiones a corto plazo.

En el capítulo uno se analizan aquellas filosofías y herramientas contemporáneas para la toma de decisiones que ayudarán a la dirección de la empresa a encaminar de mejor manera la labor de decidir en cuanto al rumbo que tomarán.

En el capítulo dos se analiza la situación de la empresa, su filosofía y sus antecedentes institucionales, su estructura administrativa y funcional, así como su misión, visión y objetivos. Se elaboran tanto la matriz de competencia y foda para analizar su posición en el mercado y tomar decisiones. Se levanta la estructura de costos y ciclo de producción, se analizan los indicadores de producción y se aplican para mostrar la realidad financiera de la organización.

Finalmente en el capítulo tres se hacen análisis de rentabilidad de productos y de las relaciones del costo – volumen – utilidad. Y para terminar se analizan políticas de fijación de precios y se analiza la utilidad.

La información que genera todo este estudio es de vital importancia para la empresa pues le brinda las herramientas necesarias para ajustar sus políticas y alcanzar sus objetivos o superarlos.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

El constante cambio al que se somete la sociedad y con ella todos y cada uno de sus componentes hace necesario que se busque nuevas y mejores formas de administración que a su vez permitan la supervivencia, desarrollo y competitividad del ente productivo.

La competitividad tan fuerte que se vive, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas para poder sobrevivir a largo plazo. También es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, ante las reingenierías y conversiones que están experimentando las organizaciones para ser competitivas. (Ramírez, 2008, pág. 3)

Podemos definir a estas nuevas filosofías como aquellas prácticas administrativas que permiten la toma de decisiones acertadas en una empresa. Estas nuevas tendencias responden a varios detonantes como los cambios en los sistemas de información para mejorar la calidad del producto o servicio y así mantener la fidelidad del cliente en el menor tiempo posible.

Para llevar a cabo una administración estratégica podemos hacer uso de varias filosofías contemporáneas como la teoría de las restricciones, justo a tiempo o cultura de la calidad total; las cuales ofrecen herramientas útiles para la dirección de un negocio, pudiéndose convertir en el medio de éxito de éstas.

1.1.1 Teoría de las restricciones

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades, para ello a más de tener en cuenta los aspectos tradicionales como costos variables y relevantes, se debe tener en cuenta las restricciones.

Goldratt y Fox (1997) desarrollan la teoría de las restricciones y la definen como “una metodología administrativa para ser empleada en escenarios de alta incertidumbre; basada en la localización de las restricciones que ejercen control sobre un sistema, para así desarrollar programas de trabajo que permitan maximizar el aprovechamiento

de las tareas del área restrictiva, de manera que al optimizarla, optimice todo el sistema” (p.128).

Ramírez (2008) manifiesta “la teoría de las restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y al reducir las limitaciones que provocan” (p.130).

Según Manotas (2006) “la belleza del poder de la TOC radica en que le proporcionan al analista una manera estructurada e inteligente de concentrar esfuerzos. Si el desempeño del sistema está limitado por las restricciones, es evidente que los esfuerzos para mejorarlas cubrirían a todo el sistema; en cambio, si se intenta mejorar aspectos que no sean restricción su impacto final será invisible”.

De acuerdo a los criterios anteriores este enfoque 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; lo cual se logra al eliminar constantemente la diferentes restricciones que enfrentan las organizaciones.

Fox, (1997, citado en Ramírez, 2008, p. 130) define una restricción como “cualquier cosa de que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro”

Una restricción puede ser por ejemplo un individuo, un equipo, una pieza de aparato o una política local, o la ausencia de alguna herramienta. Hay restricciones tanto internas como externas.

El objetivo de esta teoría según Ramírez (2008) es “ incrementar el throughput, a través del incremento del ingreso por las ventas, administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación” (p.130).

Esta filosofía por lo tanto es utilizada cuando el ambiente en el que se opera tiene mucha incertidumbre y su objetivo consiste en ubicar aquellas restricciones que controlan el mercado, para luego enfocar esfuerzos y mitigar sus efectos.

1.1.1.1 Etapas de la Teoría de Restricciones

- Identificar las restricciones de la organización:
Determinar restricciones internas y externas con el fin de maximizar el throughput sujeto a dichas restricciones.

- Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones: Se logra si se asegura la producción de la mezcla óptima de productos de acuerdo con las restricciones existentes, se disminuyen los gastos de operación y se minimizan los inventarios.
- Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el segundo paso.
- Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes.
- Volver a empezar en el primer paso.

1.1.2 Justo a Tiempo

En la actualidad, como consecuencia de la apertura de nuevos mercados, los avances en la transportación y en la telecomunicación, han dado lugar a una competencia global sin precedentes. La tecnología reduce día con día la vida útil de los productos e incrementa su diversidad, lo que genera que la administración actúe con rapidez para producir nuevas formas de administración que les permita tener estándares de competencia que les ayude a sobrevivir en el mercado.

Ramírez (2008) manifiesta: “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” (p. 132).

Por lo antes mencionado se define al justo a tiempo como una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible con el objetivo de aumentar las utilidades al minimizar los costos por mantención de inventarios no productivos, así mismo que mejora la competitividad de la organización pues mejora todo el proceso de producción al efectivizar el uso de inventarios de cada departamento productivo

Esta práctica conlleva un análisis minucioso de la cadena de la empresa desde compra, producción y ventas. Solo una perfecta coordinación de dichas actividades logra el éxito del justo a tiempo.

Ramírez (2008) define el proceso antes citado como: “jalar el sistema, que relaciona 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” (p. 132).

De modo que jalar el sistema implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento, por lo tanto no se generan costos por actividades innecesarias.

Una visión contraria es la de empujar el sistema, la cual genera varios inconvenientes como ejemplo los cuellos de botella y además afecta el flujo de efectivo.

1.1.2.1 *Kaban*

Es una manera específica de administrar los inventarios y funciona en combinación con elementos de justo a tiempo.

Hansen y Mowen (2007) señalan que el kaban “consiste en una etiqueta colocada en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componentes, lo cual permite a los responsables de administrar la empresa saber cuándo y cuánto comprar, cuánto y cuándo producir y cuando y cuanto mantener en bodega para vender” (p.551).

De manera que el kaban puede hacer las veces de orden de trabajo, pues contiene información de dirección acerca de qué se va a producir, en qué cantidad, mediante qué medios y cómo transportarlo.

1.1.3 *Cultura de la calidad total*

Para empezar es necesario identificar qué es cultura y que es calidad total. Existen varias definiciones de ambos conceptos, y se pueden definir así:

Cultura.- es el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar y generar comportamientos que provienen y son parte de la cultura de los pueblos.

Calidad total.- es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda sociedad en general, utilizando los recursos que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, entre otros.

Para Ramírez (2008) la misión del control de la calidad total es “promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes” (p.136).

Se define por lo tanto a la cultura de calidad total como un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, de un grupo de personas o de una organización; teniendo en cuenta que ahora en un mundo globalizado las organizaciones enfocan la cultura de la calidad hacia la satisfacción completa del consumidor.

La organización que actúa y trabaja con la filosofía de la calidad total, realiza su planeación a largo plazo y las equivocaciones o errores o considera como una oportunidad de mejorar sus actividades y como un aprendizaje de la vida productiva y no como un problema y estar en comparación con las mejores empresas de su ramo.

1.1.3.1 Características de calidad total

- Controla los errores que se van cometiendo para edificar un sistema que los evite antes de que sucedan.
- Asegurar en cada fase del proceso productivo, que las acciones llevadas a cabo y las características incorporadas en el producto van a contribuir a un resultado final que esté conforme con las necesidades del cliente.
- Para una organización, el objetivo de calidad total consisten en dos aspectos importantes, tales como: minimizar costos y maximizar la satisfacción de los clientes. (Rodríguez Raúl, 2011)

1.1.3.2 Fundamentos de calidad total

- Estándares de calidad fijados por el cliente.

Se refiere a que la perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento en que se fijan los niveles de calidad aceptables.

- Lazos proveedor-cliente.

Dentro de la compañía todos tienen un cliente. Los clientes pueden ser internos: el siguiente trabajador, el siguiente departamento; o externos: distribuidores, detallistas y consumidores finales. Cada uno de estos clientes tiene sus requerimientos de calidad. Sin duda el cliente más importante es el que compra el producto o servicio.

- Orientación hacia la prevención.

Pretende promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir, es decir, planear antes de ejecutar un trabajo para evitar procesos innecesarios.

- Calidad desde el inicio.

Cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto a la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga adelante.

- Mejora continua.

Tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina (Ramírez David, 2008, p.138).

1.1.3.3 Clasificación de los costos de calidad

Esta filosofía de calidad total se apoya en la estadística como herramienta para promover el mejoramiento continuo y verificar que éste se produzca en la realidad.

- Costos por fallas internas.

Costos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregado al cliente; entre ellos se destacan: costos de reproceso, costos de desechos y costos por tiempo ocioso.

- Costos por fallas externas.

Estos costos surgen cuando los defectos se detectan después de que el producto es entregado al cliente. Por ejemplo: costos por productos devueltos, costos por reclamaciones, costos de garantía, costos por rebajas.

- Costos de evaluación.

Son aquellos costos en que se incurre para determinar si los productos o servicios cumplen con sus requerimientos y especificaciones. Entre ellos nombramos los siguientes: costos de proveedores, costos de inspección.

- Costos de prevención.

Son los costos en que se incurre antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos por productos defectuosos. Entre estos costos existen: costos de planeación de calidad, costos de capacitación, costos de revisión de nuevos productos y costos de obtención y análisis de datos de calidad (Ramírez David, 2008, p. 140 – 142).

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

Como herramienta de administración, la información financiera constituye un medio indispensable para evaluar la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo. Además seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios.

Para Ramírez (2008) la contabilidad administrativa constituye un “sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones” (p. 11).

La contabilidad administrativa es una herramienta al servicio de las necesidades de la administración para facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones;

de tal forma que basadas en un excelente sistema de información, las organizaciones se transformen en empresas de clase mundial.

Para competir es preciso tener excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, que sean oportunos, relevantes y confiables, condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La planeación tiene gran importancia hoy en día, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países, 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) manifiesta “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 o el modelo costo-volumen-utilidad” (p. 16).

Las organizaciones desean alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico global, para lograrlo necesitan un sistema de información: relevante, oportuno y confiable; el cual se genera a través de un sistema de contabilidad.

Objetivos de la contabilidad administrativa en la planeación:

- Prevenir los cambios del entorno para que sea fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Integrar los objetivos y decisiones de la organización.
- Comunicar, coordinar y cooperar con los diferentes elementos que integran la empresa.

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

En tiempos actuales la problemática económica en la administración de recursos, pone de relieve la importancia de efectuar sus controles con efectividad y eficiencia.

Ramírez (2008) propone “el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que sus recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización” (p.17).

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 a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.

Podemos entonces concluir que la contabilidad administrativa, mediante informes internos producidos por cada área de la empresa, permite corregir cualquier error que haga que se desvíe el rumbo de los objetivos empresariales.

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

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción de entre varias opciones.

Ramírez (2008) indica que “la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible, debe contarse con un buen sistema de información” (p. 18).

Para tomar decisiones se requiere utilizar el método científico que establece una serie de pasos lógicos y estructurados:

- Análisis
Implica reconocer que existe un problema, definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios; y obtener y analizar los datos.
- Decisión
Con el fin de proponer diferentes alternativas y seleccionar la mejor.
- Puesta en práctica
Poner en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido. (Ramírez David, 2008, p. 17)

La toma de decisiones se vuelve exitosa en la medida que se tenga un sistema de información que entregue datos de muy buena calidad, para analizarlos a través de

diferentes escenarios, y que permitan agilizar de forma eficiente las acciones correctivas y el re direccionamiento estratégico adecuado para cumplir con los objetivos empresariales.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

Para que las decisiones racionales sean congruentes con los objetivos de la empresa, los directores financieros deben contar con herramientas para el análisis.

Empresas y proveedores externos de capital analizan estados financieros con diferentes fines según sus intereses. Los acreedores comerciales están interesados en la liquidez, los tenedores de bonos en el flujo de efectivo a largo plazo, los tenedores de acciones se fijan en las utilidades generadas y las esperadas en el futuro lo que influye en sus dividendos a recibir, los directivos por cuestiones de control interno.

Al realizar un análisis financiero se debe hacer uso de estados financieros. Los cuales cumplen varias funciones. El balance general presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en un momento determinado, generalmente al final de un año o trimestre, este informe ofrece una panorámica de la situación financiera de una compañía. El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de la empresa dentro un período, y permite visualizar la rentabilidad de la organización (Van Jorne y Wachowicz, 2002, p.126).

Según ROSS(2010) “un conocimiento suficiente de los estados financieros es deseable tan solo porque éstos, así como las cifras que se derivan de ellos, son el principal medio para comunicar la información financiera, tanto dentro como fuera de la empresa” (p.46).

Para Emery, Finnerty, y Stowe (2000) “el estudio de las finanzas puede beneficiar a cualquiera. Puede ayudarle en su carrera y sus transacciones financieras personales, como cuando solicita un préstamo. También puede ayudarle cuando trate de entender los sucesos mundiales o si está pensando en invertir dinero” (p. 2).

Las finanzas son una actividad cotidiana de personas y organizaciones y gobiernos, constituyen un medio muy útil al realizar análisis sobre informes financieros, que ayudarán a la toma de decisiones acertadas.

1.3.1 Sistemas de costeo

La contabilidad de costos se encarga de proporcionar la información necesaria para calcular correctamente la utilidad y valorar los inventarios.

Zapata (2007) define al costo como “egresos atribuibles a los ingresos del periodo” (p.8).

Para Torres (2007) “el costo representa un decremento de recursos, pero a diferencia de los gastos, estos recursos se consumen para fabricar un producto y prestar un servicio” (p. 7).

Los costos deben diferenciarse de los gastos y de las pérdidas. Los costos representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

1.3.1.1 Elementos del costo

Para fabricar cualquier bien o prestar un servicio será necesario adquirir y poner a disposición del proceso productivo tres elementos circunstanciales y vinculados entre sí:

1.3.1.1.1 Materiales o materia prima

Son aquellos bienes requeridos para la producción de un bien.

1.3.1.1.2 Mano de obra

Se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o tecnología los materiales en productos terminados.

1.3.1.1.3 Otros insumos

Constituyen aquellos ingredientes materiales e inmateriales complementarios que son indispensables para generar un bien o un servicio, conforme fue concebido originalmente. (Zapata Pedro, 2007, p.9-10)

1.3.1.2 Clasificación y tratamiento de los elementos del costo.

1.3.1.2.1 Por el alcance.

- Totales: inversión realizada en materiales, fuerza laboral y otros servicios e insumos para producir un lote o grupo de bienes o prestar un servicio.
- Unitarios: se obtiene al dividir los costos totales entre el número de unidades fabricadas.

1.3.1.2.2 Por la identidad.

Según el grado de relación o vinculación que tienen con el producto o servicio.

- Directos: pueden ser fácil, precisa e inequívocamente asignados o vinculados con un producto, un servicio o sus procesos o actividades.
- Indirectos: aquellos que tienen cierto grado de dificultad para asignarlos con precisión y, por tanto, conviene tratarlos como indirectos a fin de evitar confusiones y asignaciones injustas.

1.3.1.2.3 Por la identidad.

Esta clasificación permite comprender cómo se mantienen o reaccionan los costos conforme se modifica el nivel de producción.

- Fijos: aquellos costos que permanecen inalterables durante un rango relevante.
- Variables: aquellos que crecen o decrecen de inmediato y en forma proporcional conforme suba o baje el nivel de producción.
- Mixtos: tienen algo de fijo y también de variable.

1.3.1.2.4 Por el momento en que se determinan.

- Valores históricos o reales: de esta forma se obtienen costos más precisos, puesto que a medida que se producen los bienes, simultáneamente se determina cuánto cuestan, con base en documentos y tablas en las que constan los precios de los elementos requeridos.
- Valores predeterminados: de esta forma tendremos costos algo razonables, que se calculan por anticipado, permitiendo hacer aproximaciones que generarán costos precisos.

1.3.1.2.5 Por el sistema de acumulación.

Esta clasificación relaciona la forma de producción con el procedimiento de acumular los costos.

- Sistema de acumulación por órdenes de producción, utilizado por las empresas que fabrican a pedido o en lotes.

- Sistema de acumulación por procesos, utilizando por las empresas que producen en serie, y por ende, a gran escala.

1.3.1.2.6 Por el método.

- Por el método de absorción: en la determinación del costo de producción se consideran todos los elementos, tanto fijos como variables.
- Por el método directo o variable: en la determinación del costo de producción se consideran exclusivamente los elementos variables y directos, dejando los costos fijos en un sector independiente.

1.3.1.2.7 Por el grado de control.

- Costos controlables: aquellos que dependen de los ejecutores y por tanto pueden ser mejorados, corregidos o direccionados a fin de buscar mejorar su aporte e incidencia de uso.
- Costos incontrolables: aquellos que no son manejados por los responsables, puesto que su uso está ya definido y dependen de ciertas reglas invariables o su incidencia es de difícil predicción. (Zapata Sánchez Pedro, 2007, p.10 -13)

1.3.1.3 Sistemas de Costeo

- Costeo real.

En este sistema de costeo los tres elementos del costo son cargados a la producción cuando se conoce su valor real, es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción. Su desventaja es que esta información está disponible solo cuando el periodo ha concluido; y su ventaja es que no utiliza métodos de estimación.

- Costeo normal.

En el sistema de costeo normal se registra la materia prima y la mano de obra utilizando datos reales, y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción.

La ventaja de este sistema es que proporciona dos de los tres elementos del costo a valores reales complementados por un valor de costo indirecto cercano a la realidad. Su efectividad se disminuye cuando los costos indirectos aumentan en proporción a los dos otros elementos del costo.

- Costeo estándar.

Esta herramienta está más enfocada a generar información en apoyo a la optimización de recursos que al cálculo de los costos. Es adecuada para ambientes de producción muy estables.

El beneficio radica en la investigación de diferencias entre lo estimado y lo real a los tres elementos del costo, lo cual implica generación de estándares o parámetros predeterminados de desempeño a alcanzar en los tres elementos del costo.

- Costeo Absorbente.

El costeo absorbente, también llamado costeo total, considera que es importante incluir dentro del costo de producción tanto los costos fijos como los variables, pues ambos contribuyen a realizar la producción. En este sistema se reparte el costo fijo a la producción utilizando algún criterio de asignación.

- Costeo Variable.

También llamado costeo directo, consiste en acumular en los inventarios solamente el costo variable, mientras que los costos fijos son enviados a resultados. La ventaja es que no modifica el costo unitario como consecuencia de cambios en el nivel de producción, presentando datos más útiles para la toma de decisiones. La desventaja es que contiene información que no es deseable mostrar en los estados financieros, pues se puede observar de manera clara la estructura de costos del negocio.

- Costeo por actividades.

El costeo por actividades se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas. Es recomendable para negocios que poseen productos muy distintos entre sí, con altos niveles de automatización y en donde el costo indirecto ocupa una proporción importante dentro de los tres elementos del costo. (Torres Aldo, 2007, p.12-15)

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en dos funciones: planeación y el control.

Ramírez (2007) menciona “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; este modelo ayuda a implantar la última etapa del modelo de planeación estratégica y facilita la toma de decisiones y la implantación de soluciones concretas” (p. 158).

Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1997) comentan que “con frecuencia, la gerencia requiere información en cuanto a la utilidad para determinado nivel de ventas y el nivel de ventas necesario para lograr una utilidad objetivo” (p. 621).

En resumen este modelo analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos. El volumen se refiere por lo tanto a factores relacionados con la producción como son: unidades elaboradas o unidades vendidas; por lo que para el caso, los cambios a nivel de ingresos y costos surgirán por variaciones únicamente en el nivel de producción.

En el proceso de planeación operativa o a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro:

- **PRECIO**

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

- **VOLUMEN**

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**

La variable costo es quizá la única que puede ser controlada directamente por la empresa.

La tendencia es intentar reducir los costos lo máximo posible y, al mismo tiempo, hacer más eficiente su utilización.

Este procedimiento permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables costos, precios y volumen; lo cual facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinada decisión.

1.3.2.1 Fundamentos del modelo costo volumen utilidad

Para entender las bases del modelo costo volumen utilidad, hay explicar antes un concepto fundamental en su aplicación: el margen de contribución. Los costos pueden ser clasificados, de acuerdo con su comportamiento, costos fijos y variables. Para las decisiones operativas de la empresa resulta sumamente útil el presentar la utilidad expresando cuáles son costos fijos y cuáles variables.

Como se ve en la siguiente figura, de acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables. El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos.

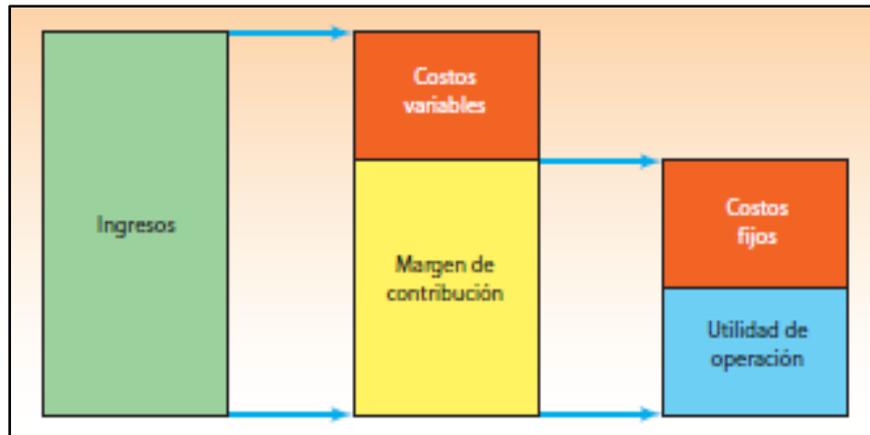


Figura 1. Enfoque de contribución
Fuente: (Ramírez, 2008, p.160)
Elaborado por: Ramírez David

Para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

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

1.3.3 Punto de equilibrio

Con frecuencia sucede que la variable crucial para un proyecto es el volumen de ventas. Si se piensa en un producto nuevo o en entrar a un mercado nuevo, por ejemplo, lo más difícil de pronosticar con precisión es cuánto se puede vender. Por esta razón, el volumen de ventas casi siempre se examina con mayor detenimiento que otras variables

Ross, Westerfield y Jordan, (2010) aseveran que “el análisis del punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad. Hay diversas mediciones para el punto de equilibrio” (p.342).

Robbins y Coulter (2005) añaden “el análisis del punto de equilibrio es un cálculo simple. Su valor radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para calcular el punto de equilibrio hay que conocer el precio unitario del producto en venta, el costo variable por unidad y los costos fijos totales. Una organización está en su punto de equilibrio si sus ingresos totales son apenas suficientes para cubrir sus costos totales” (p. 216).

Anderson, Sweeney y Williams (2004) concluyen “el volumen que resulta en un ingreso total que es igual al costo total se llama punto de equilibrio financiero. Si se conoce el punto de equilibrio financiero, un gerente puede deducir rápidamente que todo volumen de producción y ventas por encima del punto de equilibrio financiero resultará en una ganancia, mientras que un volumen por debajo del mismo redundará en una pérdida” (p. 16).

1.3.3.1 Métodos para determinar el punto de equilibrio

✓ Método de ecuación

Con la metodología empleada, el estado de ingresos puede expresarse en forma de ecuación como sigue:

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

Donde:

PE:	Punto de equilibrio
CFT:	Costos fijos totales
P:	Precio
CV:	Costos unitarios variables

Figura 2. Fórmula punto de equilibrio
Fuente: (Robbins Stephen, Coulter Mary, 2005, pág. 216)
Elaborado por: Robbins Stephen y Coulter Mary.

✓ Método de margen de contribución

El margen de contribución es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción.

(Precio de venta – costos unitarios variables) x Nro. de unidades = costos fijos + ingreso de operación.

Margen de contribución por unidad x Nro. de unidades = costos fijos + ingreso de operación.

El ingreso de operación es igual a cero, entonces:

Número de unidades en el punto de equilibrio = costo fijos / margen de contribución por unidad.

El margen de contribución o margen unitario, es la parte del precio que no es consumida por los costos variables unitarios y que por lo tanto queda para cubrir los costos fijos.

✓ **Método gráfico**

En el método gráfico se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales.

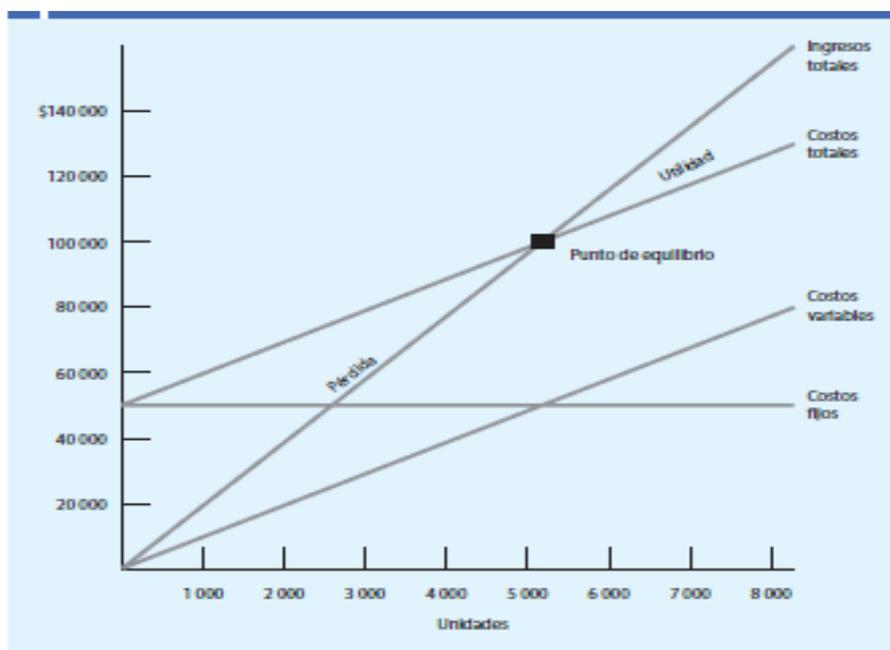


Figura 3. Punto de equilibrio
Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 163)
Elaborado por: Ramírez David

Por lo tanto, el punto de equilibrio de un producto proporciona información valiosa para el gerente quien debe tomar la decisión de fabricar o no un determinado producto, y qué cantidad se debe fabricar.

1.3.4 Indicadores financieros de producción

Para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, los analistas necesitan “revisar” detalladamente los diferentes aspectos de las finanzas de una organización; por lo tanto hacen uso de diferentes herramientas que ayudan a esta revisión, entre ellas tenemos la “razón financiera o índice” que divide una cifra entre otra brindando los lineamientos precisos para emitir un diagnóstico financiero que permite a la dirección la toma de decisiones correctas ya que es más efectivo analizar cifras comparativas que simples cifras.

Para Van Horne y Wachowicz (2002) la razón financiera se define como “índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre otra” (p132).

Según Emery, Finnerty y Stowe (2000) “una razón financiera no es más que una cantidad dividida entre otra. Las razones financieras comparan elementos clave de las finanzas para evaluar características como liquidez, eficiencia de activos, apalancamiento y rentabilidad” (p.89).

Ross, Westerfield y Jordan (2010) mencionan “las razones financieras son una manera de comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera. El empleo de las razones elimina el problema del tamaño de las empresas debido a que, en efecto, el tamaño se divide. Por consiguiente, quedan porcentajes, múltiplos o periodos” (p.54).

De lo citado, podemos concluir que las razones financieras son una herramienta eficaz para el análisis de nuestros estados financieros, pues nos brindan una base comparativa que nos da una mejor perspectiva de nuestra situación financiera.

Podemos encontrar tantos índices como sea posible encontrar las bases de datos informativos, por ejemplo los índices de productividad que son ampliamente utilizados por los gerentes de línea y jefes de producción con el fin de mejorar la productividad, siguiendo la filosofía de hacer más con menos o por lo menos con lo mismo.

1.3.4.1 Razones de liquidez

La liquidez hace referencia a la rapidez y eficiencia con que un activo se puede intercambiar por efectivo. Las razones de liquidez brindan información sobre si la compañía tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

1.3.4.2 Razones de apalancamiento

El apalancamiento financiero es el grado en que una compañía se financia con deuda.

$$\text{Razón deuda/Capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de activos}}$$

1.3.4.3 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades. Reflejan el desempeño operativo, el riesgo y el efecto del apalancamiento.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de partidas extraordinarias}}{\text{Ventas}}$$

1.3.4.4 Razones de productividad

La productividad se puede desglosar en varios índices. Por ejemplo se puede aplicar al tiempo utilizado, a la cantidad de personal, los salarios o el coste de ese personal, todo ello para posteriormente, crear un indicador global de la empresa.

- Indicadores de administración

$I = \text{Gastos de administración} / \text{Costo de los servicios vendidos}$

$I = \text{Ventas netas} / \text{Número de trabajadores}$

- Indicador de recursos Humanos

$I = \# \text{ de empleados contratados} / \# \text{ de empleados dados de baja}$

$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}$

- Indicadores de servicios

$I = \# \text{ de clientes que regresan} / \# \text{ de clientes totales}$

$I = \# \text{ de clientes nuevos} / \# \text{ total de clientes}$

- Indicadores de Eficiencia Económica

$I = \text{Ventas (Ingresos)} / \text{Gastos (Inversiones, Costos)}$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones constituye una parte medular ya que éstas direccionan el rumbo a tomar. Este proceso constituye todas aquellas actividades necesarias desde identificar el problema hasta finalmente resolverlo al escoger la mejor alternativa de solución.

Diariamente una institución se enfrenta a la toma de decisiones, unas de rutina como contratar un empleado; pero muchas otras no, como entrar en un nuevo mercado o no, en estos casos la problemática es que tenemos varias alternativas y se debe escoger la mejor opción.

A continuación analizamos algunas de aquellas decisiones que requieren un proceso antes de elegir la alternativa más adecuada:

- Fabricar internamente o por medio de terceros

Muchas organizaciones reciben pedidos ocasionales que sobrepasan su capacidad instalada, en ese momento la dirección debe decidir si pueden llevar a cabo esa solicitud por sí mismo o se vale de un tercero, que en conjunto con su propia capacidad pueden lograr un beneficio y satisfagan la demanda.

- Eliminación de un producto

Una alternativa sana para maximizar los beneficios es la desinversión. Encontrar la línea de productos que ha dejado de producir el resultado esperado y eliminarla es el camino más apropiado.

- Aceptación de una orden especial

Consiste en producir más de un mismo producto a menor precio u otro producto distinto, con el fin de ocupar toda la capacidad de la organización y generar mayores ingresos para cubrir los costos fijos.

- Fijación de precios

Decidir cuánto costará un producto es una decisión fundamental que se enfrenta a un análisis minucioso, al que se puede aplicar el modelo de costo-volumen-utilidad.

El éxito de la empresa radica en la correcta toma de decisión al aplicar el precio al producto. (Ramírez David, 2008)

Toda decisión tomada por la gerencia es parte del proceso de planeación, y refleja el curso elegido de entre varias opciones, siendo así labor fundamental para lograr el éxito de la organización.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ARAEXPEDITIONS CÍA. LTDA.

2.1 Filosofía institucional

En el mundo de los negocios, diariamente nos topamos con una serie ilimitada de mensajes, tanto publicitarios, como todos aquellos que nos invitan a adquirir, pertenecer, preferir y probar. Esta labor, es constante y generalmente se mueve a pasos agigantados.

Detrás de esta gran labor se encuentra la filosofía empresarial; que hoy en día constituyen un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios.

Barrera (2011) hace referencia a que la “filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es la visión compartida de una organización”.

2.1.1 Antecedentes institucionales

Las empresas en la actualidad se enfrenta al reto de sobrevivir en un entorno digitalizado, donde el aumento de competidores, el acceso a nuevos mercados, la robotización y automatización de los procesos y el surgimiento de una sociedad civil transnacional hacen que los dirigentes empresariales enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad que los fortalezca interior y exteriormente. Para lograrlo, es necesario que la empresa determine claramente lo que es y lo que quiere llegar a ser. Este concepto es el inicio de toda organización, el visualizarse al futuro y plantearse hoy como quiero lograr mis objetivos, partiendo del reconocer mi entorno para tomar las ventajas posibles.

2.1.1.1 Las agencias de viajes

Las agencias de viajes han estado íntimamente ligadas al desarrollo del turismo a partir de la década de los cincuenta, el incremento en el turismo ha contribuido a impulsar el desarrollo próspero del negocio y el número de agencias de viajes se han multiplicado alrededor del mundo, de tal manera que en la actualidad además de tener que desarrollarse en una época de innovación se ven en la dura labor de ofrecer un servicio de calidad y un valor agregado a los turistas por la competitividad de paquetes de turismo en el mismo sector en donde se desarrolla cada operadora.

El sector turístico constituye un gran factor impulsador a nivel económico y social en todos los países del mundo, dinamizan a la actividad haciendo que la misma

contribuya a su vez al logro de bienes en base a la oferta de trabajo, en el progreso de las comunidades receptoras, además de contribuir en la integración nacional y al afianzamiento de los valores morales y culturales, estrechando los vínculos entre los pueblos. Tiene un rápido crecimiento y recuperación que la convierten en una de las actividades de servicios más rentables tanto en el Ecuador como a nivel mundial. (Piñole Isabel, 1999)

2.1.1.2 La empresa

Teniendo en cuenta todos los recursos disponibles, Neiser Toro, Ángel Toro y Willian Toro; oriundos de Sucumbíos con gran experiencia en turismo, decidieron constituir una agencia de viajes en Quito para mostrar la belleza de la Reserva Ecológica Cuyabeno al mundo.

En el 2010 inician la construcción de las cabañas en la Reserva Ecológica Cuyabeno para crear un complejo turístico en el corazón de la selva ecuatoriana, el cual brindaría: alojamiento, alimentación, transporte, servicio de guías, excursiones en la selva, visitas a la comunidad autóctona, y un sinfín de actividades según los gustos del turista.

En el mismo año luego de terminadas las instalaciones se da inicio a las operaciones, una vez concluidos los trámites legales para su operación; quedando conformada la Empresa “Araexpeditions Cía. Ltda.” con el aporte de los socios antes mencionados y en partes iguales.

A mediados del 2014, Toro Neiser cede todas sus participaciones a favor de Álvarez Jairo.

La ubicación de sus oficinas en Quito es en la Av. Joaquín Pinto E4-338 y Av. Amazonas, el campamento se encuentra a lo largo del río Cuyabeno, a 15 minutos del río, abajo de la espectacular Laguna Grande, en la provincia de Sucumbíos en Lago Agrio.

2.1.1.3 Reserva Ecológica Cuyabeno

En este apartado es posible observar la riqueza y belleza de la reserva.



Figura 4. El Cuyabeno
Fuente: MINTUR
Elaborado por: MINTUR



Figura 5. Fauna en Reserva Faunística Cuyabeno
Fuente: MINTUR
Elaborado por: MINTUR



Figura 6. Diversidad Reserva Cuyabeno
Fuente: MINTUR
Elaborado por: MINTUR



Figura 7. Flora Reserva Cuyabeno
Fuente: Rosero María
Elaborado por: Rosero María

2.1.1.4 Instalaciones del campamento

Las cabañas del campamento son construidas en un estilo tradicional y rústico, donde los huéspedes duermen en mosquitera individuales o dobles, equipadas con colchones, sábanas y mantas, los baños son individuales, disponen de duchas y lavabos, entre otros.



Figura 8. Ingreso campamento
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Araexpeditions



Figura 9. Cabañas Araexpeditions
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Araexpeditions



Figura 10. Habitaciones y comedor Araexpeditions
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Araexpeditions

2.1.2 Misión, visión y objetivos

2.1.2.1 Misión

La misión de una empresa proporciona una breve perspectiva del propósito comercial y la razón de ser.

Para O.C.Ferrel, Hirt y Linda Ferrell "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" (p.211).

Benjamín y Fincowsky mencionan acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (p.177).

Barreda (2011) añade “la misión es un conjunto de creencias básicas que se derivan de la identidad corporativa y de los objetivos de la compañía, su valor agregado en el mercado y en sus empleados. Es un instrumento con un alto poder motivacional y entusiasta.

Por lo tanto la misión refleja el por qué se creó la organización, define las fuerzas impulsoras que dieron lugar al nacimiento de la empresa y expresa cuál es su labor.

Araexpeditions tiene como misión “brindar servicios turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio confiable y que contribuya al desarrollo socio-económico de las comunidades ancestrales, minimizando los impactos que afectan al medio ambiente y logrando la satisfacción de nuestros clientes”.

2.1.2.2 Visión

Una visión bien concebida plasma el futuro de la organización, puede además constituirse en una herramienta administrativa que consolida el compromiso del personal con las acciones planificadas para encaminarse al éxito de la empresa.

La visión puede resumirse en una frase publicitaria que capture la esencia de futuro deseado y que sea fácil de recordar.

La declaración de visión tiene varios objetivos:

- Cristaliza las propias visiones de los ejecutivos sobre la dirección de largo plazo.
- Reduce el riesgo de tomar decisiones a ciegas.
- Es una herramienta que permite el control interno.
- Estimula la toma de decisiones por parte de gerentes departamentales.

Araexpeditions define su visión así: “ser una agencia de viajes confiable que ofrezca seguridad a nuestros clientes, además de brindar la mejor experiencia de turismo sostenible en el Ecuador, conservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de las comunidades y obteniendo la mayor satisfacción de turistas y visitantes”.

2.1.2.3 Objetivos

Al hablar de objetivos, nos referimos a metas de desempeño de una organización, son los que la dirección de la empresa pretende conseguir. Por lo tanto los objetivos son puntos de referencia para medir el desempeño de la empresa.

Podemos encontrar diferentes clases de objetivos, como los que citamos a continuación:

- Objetivos financieros, dirigidos a impulsar el desempeño financiero.
- Objetivos estratégicos, se relacionan con los resultados planeados que indican si una organización fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

(Thompson Arthur, Strickland A.J., Gamble John, 2008)

Como agencia de viajes Araexpeditions contempla los siguientes objetivos: diseñar, organizar, distribuir los servicios turísticos y encontrar una respuesta adecuada para las necesidades de los clientes y proponer unos servicios de mayor calidad, efectividad y flexibilidad.

Como objetivo específico se pretende ofrecer un mejor desplazamiento más cómodo y seguro para nuestros viajeros.

2.2 Estructura administrativa y funcional

Una estructura funcional sirve para organizar las funciones de una empresa, agrupando las principales tareas o actividades para dividir el trabajo y ser más eficientes. Cada grupo funcional se integra de manera vertical respetando una jerarquía.

Los empleados de cada división se especializan en las actividades que realizan, logrando una ventaja competitiva y por ende generando mayores beneficios. La desventaja posiblemente radicaría en que al estar divididos se reduce la comunicación entre los diferentes departamentos, lo que la conduciría a la inflexibilidad.

Para Robbins y Coulter la estructura organizacional se define como “distribución formal de los empleos dentro de una organización” (p.234)

Su mayor utilidad se da en organizaciones productoras de bienes y servicios en gran volumen y bajo costo.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

- La necesidad de especializar el desempeño de la tarea.
- La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema.

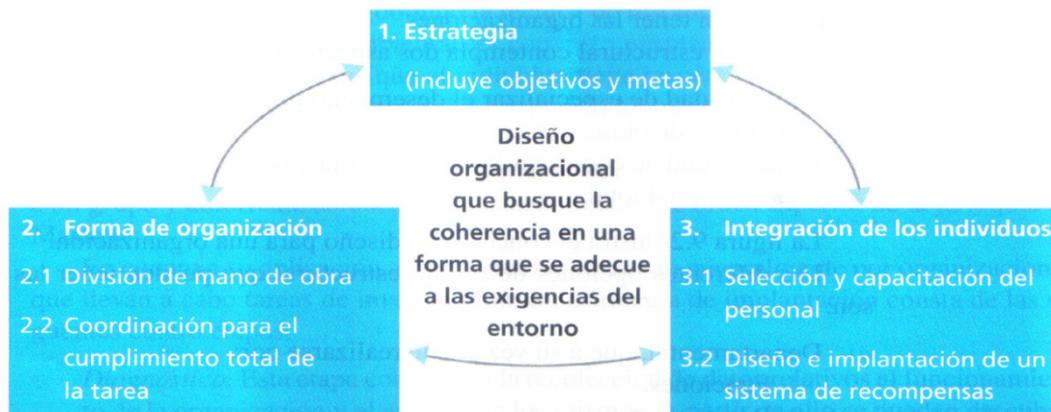


Figura 11. Diseño estructural esquemático
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 264)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

- Departamental: por funciones, procesos, regiones geográficas, productos o clientes.

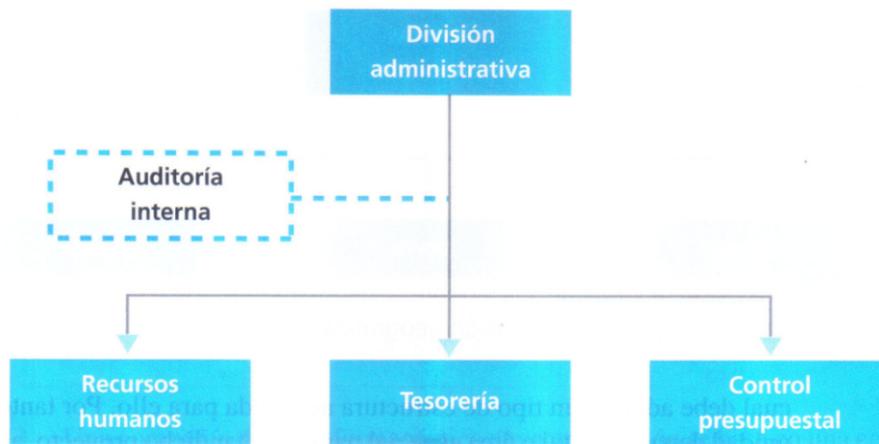


Figura 12. Departamentalización funcional
 Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 265)
 Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

Como su nombre lo indica este tipo de departamentalización se divide de acuerdo a las funciones que desempeña la organización.

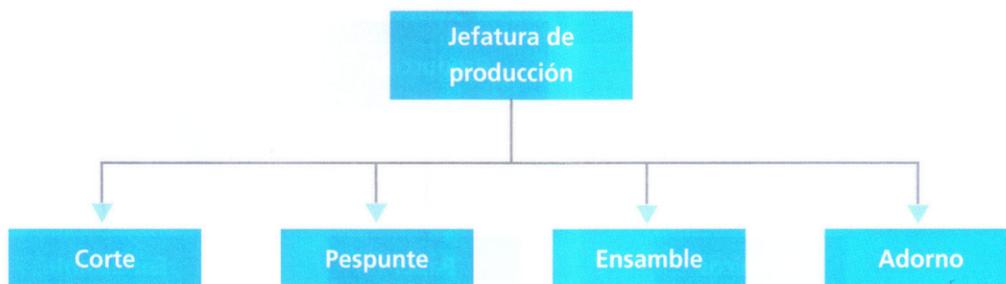


Figura 13. Departamentalización por procesos
 Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 265)
 Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

En este tipo de organización, se considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.

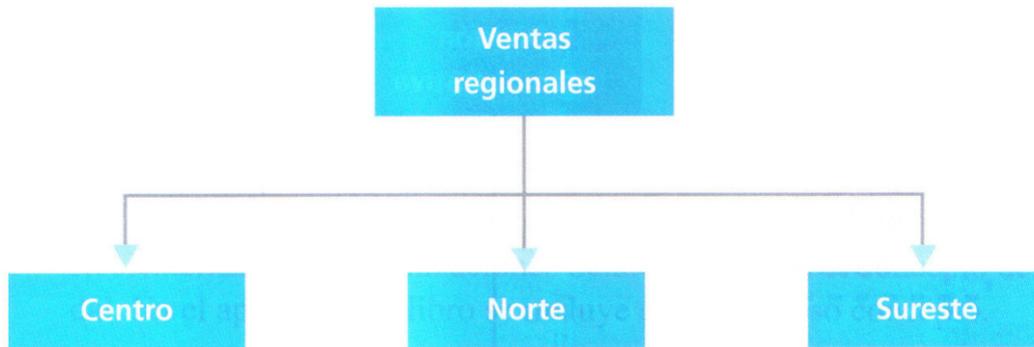


Figura 14. Departamentalización geográfica
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 266)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

La departamentalización se realiza de acuerdo con las zonas geográficas.

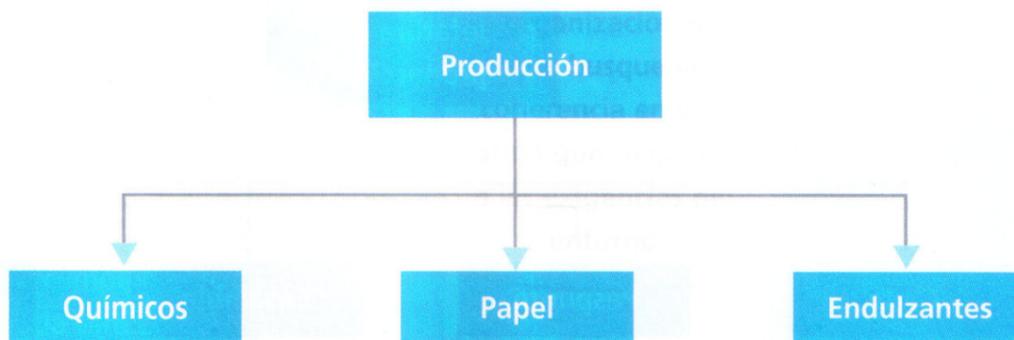


Figura 15 Departamentalización por productos
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 266)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

Este método divide las funciones según los productos que elabora la organización.



Figura 16. Departamentalización por clientes o líneas de productos
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 267)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

Al hablar de departamentalización por clientes o líneas de productos, la división se hace como lo dice su nombre, según su cartera o tipo de productos.

- Matricial

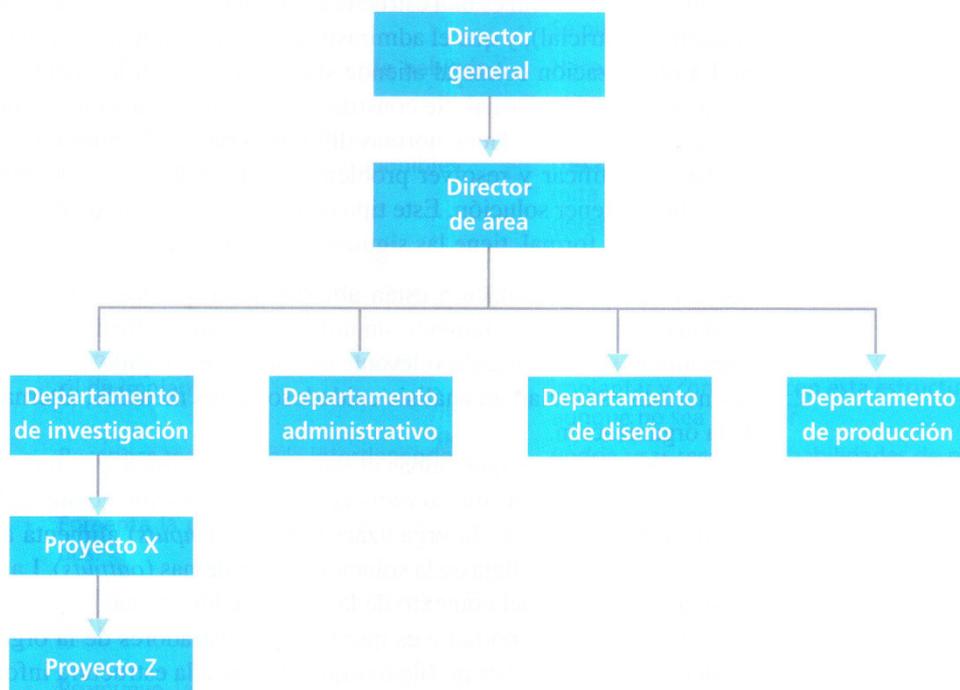


Figura 17. Estructura matricial
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 267)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma una matriz.

- Por proyectos



Figura 18. Estructura Matricial
Fuente: (Guízar Montúfar Rafael, 2008, pág. 268)
Elaborado por: Guízar Montúfar Rafael

En una empresa puede presentarse el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, y para ello debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello.

- Por unidades estratégicas de negocios.

Consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa; cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella.

- Nodal

Se constituye en una nueva estructura virtual en la que minúsculas células se interconectan a través de puntos o nodos de contacto en una unidad central de

integración. De esta manera se pueden conformar redes productivas, comerciales o de servicios, desarrollándose empleos “satelitales” que no pertenecen a la organización pero que le prestan servicios de apoyo.

La empresa usa un modelo de departamentalización funcional, a continuación se describe como está estructurado.

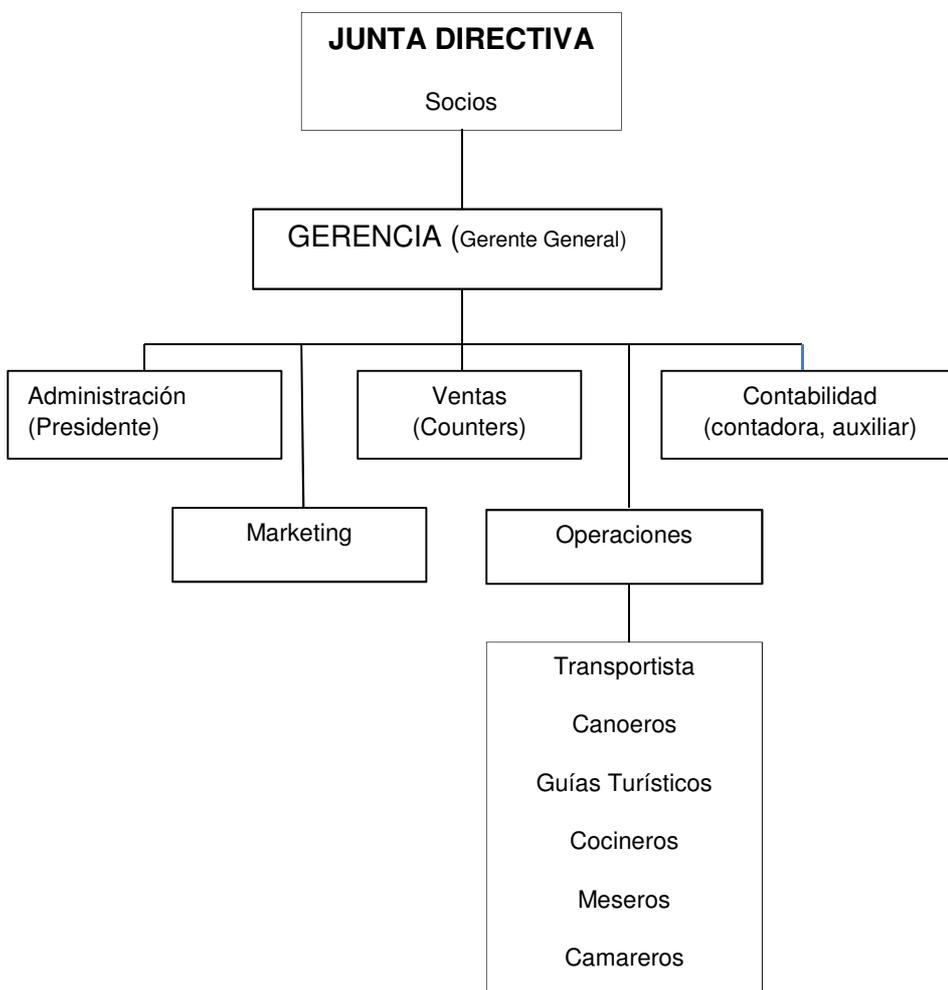


Figura 19. Estructura administrativa y funcional Araexpeditions

Fuente: Araexpeditions

Elaborado por: Rosero María

2.3 Análisis de competitividad

Éste es un proceso que relaciona la empresa con el ambiente que la rodea, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, también sus oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. De ahí que sea fundamental conocer o intuir:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas pueden iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Para Muñiz (2014) “la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello, así nuestros competidores son identificados porque satisfacen las mismas necesidades que nosotros en el mismo mercado objetivo”.

El mundo en el que Araexpeditions se desenvuelve es el turismo, por lo tanto vale la pena hacer referencia los recursos turísticos en Ecuador.

Ecuador es un país de vasta riqueza natural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a miles de especies de flora y fauna, por lo cual se considera uno de los 17 países donde se encuentra la mayor biodiversidad del planeta, este hecho hace que se posicione como destino turístico único por ser el país de mayor diversidad natural y cultural concentrada en un menor espacio de territorio, donde todo está cerca. (MINTUR, 2012)

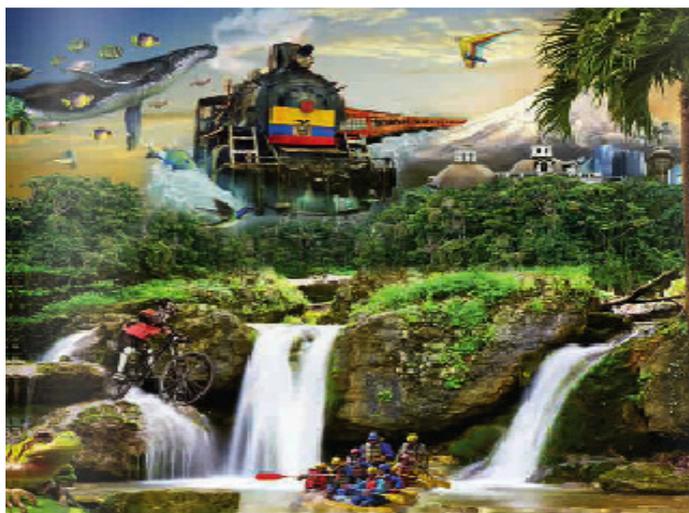


Figura 20. Recursos turísticos del Ecuador
Fuente: MINTUR
Elaborado por: MINTUR

A continuación podemos observar cifras de turistas en el país que muestran la gran acogida que tiene el Ecuador como destino de turístico a nivel internacional.



Figura 21. Llegada de extranjeros al Ecuador
Fuente: CAPTUR
Elaborado por: CAPTUR

Octubre 2014 registra un crecimiento en las llegadas de extranjeros al Ecuador, en el orden del 12% con respecto a octubre del año 2013, igualmente en el período enero-

octubre de 2014 se alcanza el 14% de crecimiento en relación al mismo período del año anterior.

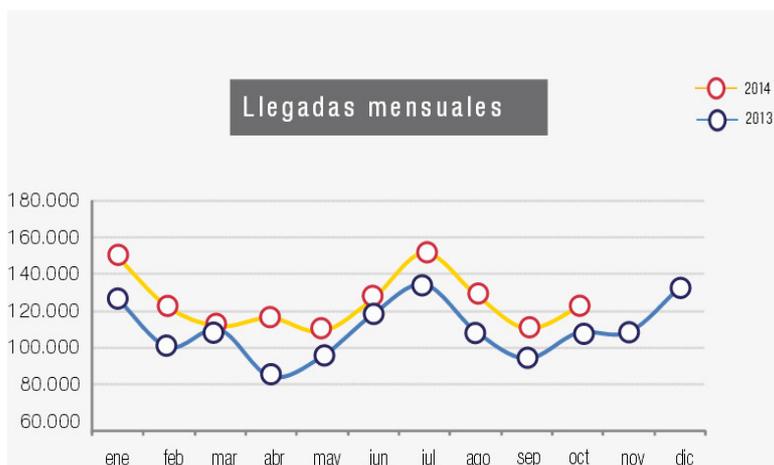


Figura 22. Llegadas de turistas al país
Fuente: MINTUR
Elaborado por: MINTUR

La globalización y el cambio constante, hace que los países y las empresas concentren sus esfuerzos para atraer visitantes nacionales y extranjeros, con el fin de dinamizar la economía.

Para competir es necesario crear un producto que sea atractivo, seguro, y de calidad; de aquí que las empresas turísticas se esfuercen por garantizar sus servicios, sumando la contribución de numerosos agentes, tanto públicos como privados. (OPTUR, 2014)

Un breve análisis a los datos estadísticos nos demuestra los ingresos que la labor del turismo competitivo genera, dinamizando la economía.



Figura 23. Ingresos de divisas en el Ecuador por concepto de turismo
 Fuente: MINTUR
 Elaborado por: MINTUR

El turismo por otra parte, en una economía como la ecuatoriana, altamente dependiente de los ingresos del petróleo, es considerado como una actividad generadora de empleo y de redistribución de la riqueza, integradora y complementaria con múltiples actividades.



Figura 24. Actividades Turísticas
 Fuente: INEC
 Elaborado por: INEC

Una vez que se ha hecho referencia al ambiente y los recursos con los que cuenta la industria del turismo; es hora de analizar el potencial de la organización, para esto existen varias herramientas, tales como:

- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas:

Amenaza de nuevos entrantes.

Rivalidad entre competidores.

Poder de negociación con los proveedores.

Poder de negociación con los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción de estas cinco fuerzas determinará la competencia en el sector; y el éxito radica en defenderse de estas fuerzas e inclinarlas a nuestro favor.

- Barreras de entrada y salida:

Barreras de entrada, la amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada. Hay seis barreras fundamentales de entrada:

Economías de escala

Diferenciación de producto

Requisitos de capital

Acceso a los canales de distribución

Experiencia

Política del gobierno

Barreras de salida, constituyen factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Hay seis barreras de salida:

Regulaciones laborales

Activos poco realizables o de difícil reconversión

Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes

Barreras emocionales

Interrelaciones estratégicas

Restricciones sociales y gubernamentales

- Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. Este concepto hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad.

- Estrategia de actuación frente a la competencia

Hay cuatro tipos distintos de estrategias:

Estrategia de líder

Estrategia de retador

Estrategia de seguidor

Estrategia de especialista

- Estrategia de crisis

La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión a los países de la Unión Europea aportó los siguientes tres enfoques para intentar solucionar la situación:

Retirarse

Resistir

Reinventarse

Estas herramientas son muy útiles a la hora de analizar la posición de la organización y las posibilidades de éxito, así como de enfrentarse a la competencia, sin embargo existen otras más, las cuales se desarrollan más a profundidad en el siguiente apartado.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Esta herramienta es de gran utilidad en la ejecución de estudios de mercado, y en la elaboración de planes de negocios. Consta de tres modalidades: herramienta de

planeación, herramienta retrospectiva y como herramienta de apoyo para el levantamiento de capital. Analiza aspectos tanto internos como externos.

Para Fred David: “La matriz de análisis de competencia identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (p.112).

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

La forma de elaborar una matriz de análisis competitivo es la siguiente:

- Escribimos los nombres de los competidores que creamos más cercanos.
- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, donde 0,0 no tiene importancia y 1.0 es muy importante. La suma debe ser igual a 1.
- Identificar a los competidores como: muy fuertes, los que están cerca de la calificación 4; fuertes, los que están cerca de la calificación 3; los menos débiles, que están cerca de 2 y los débiles que se acercan a 1.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Realizar la comparación.

Tabla 1. Matriz de análisis de competencia para operadoras de turismo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	ARAREXPEDITIONS OPERATOR		MAGIC PARADISE OPERATOR		JAMU LODGE	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Calidad en el servicio	0,40	3	1,2	2	0,8	4	1,60
Experiencia	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Promoción y ventas	0,10	3	0,3	1	0,1	4	0,40
Competitividad de precios	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Publicidad	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		3,1		2,2		3,55

Fuente: Agencias de viajes
Elaborado por: Rosero María

Este resultado aparentemente muestra que Araexpeditions Operator tiene un rival en potencia que es Jamu Lodge pues con 3,55 lidera el mercado.

2.3.2 Matriz FODA

Esta matriz implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas, que configuran el entorno de la organización, con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Thompson, Strickland y Gamble señalan que “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro” (p.97).

Robbins y Coulter añaden “la combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización” (p.185).

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland define a la matriz foda como: “Una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (p. 101).

Una matriz foda por lo tanto se considera una herramienta de administración estratégica pues permite que la organización haga un examen de su entorno externo y su situación interna para tomar decisiones.

Tabla 2. Matriz FODA

FORTALEZAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS POTENCIALES	DEBILIDADES DE RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la prestación del servicio. • Liquidez • Base de clientes frecuente. • Buena posición de negociación. • Talento humano, se cuenta con un equipo de administradores muy eficiente al igual que el resto de trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada dependencia de empresas intermediarias para realizar ventas. • Muy poca publicidad. • Mucha competencia dentro de la reserva.
OPORTUNIDADES COMERCIALES POTENCIALES	AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES PARA LA RENTABILIDAD FUTURA DE UNA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de paquetes turísticos en el exterior. • El subsidio de la gasolina ha servido de ayuda en la utilización de combustible para las canoas, ahorrando costos. • Colaboración del Gobierno con leyes tributarias a fin de promover precios atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de precios de los alimentos. • Falta de seguridad, al ser gran parte del trayecto fluvial, se hace complicado contar con vigilancia policial durante todo el viaje. • Ausencia de legislación en cuanto a la renta de los terrenos donde se localizan las instalaciones dentro de la reserva.

Fuente: Araexpeditions
 Elaborado por: Rosero María

De lo anterior podemos ver que la empresa cuenta con factores a su favor que le ayudan a mantener su posición en el mercado, y que debe trabajar para evitar que aquellas debilidades y amenazas afecten tu labor.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

Para analizar los costos de producción y ventas de una organización es necesario primero tener clara la definición de costo.

Según Zapata (2007) un costo se define como “un egreso atribuible a los ingresos del periodo” (p. 8).

Torres (2007) indica que “un costo representa un decremento de recursos, estos recursos se consumen para fabricar un producto” (p. 7).

En efecto el costo es una vinculación coherente entre un objetivo o un resultado productivo y los factores necesarios para lograrlo.

Los análisis de costos se han desarrollado ampliamente, y para ello se ha hecho referencia a su uso y utilidad para empresas manufactureras, sin embargo sería útil indagar sobre aquello que no goza de popularidad; por lo que es necesario dirigir nuestros esfuerzos para entender mejor la función del costo en una organización cuyo objetivo es el prestar un servicio.

Las empresas de servicios abarcan una extensa y diversa gama de actividades, que tienen la característica común de que su producción no es inventariable. Si bien puede haber transformación de bienes, ésta es complementaria de la prestación del servicio.

El análisis de costos permite a la organización cuantificar el sacrificio económico incurrido por un negocio para generar ingresos. El análisis de costos en una empresa de servicios no difiere del que se realiza en una empresa manufacturera; sin embargo cabe mencionar algunas características específicas de una empresa de servicios:

- La producción no es inventariable.
- La demanda se anticipa a la oferta.
- El cliente participa en el proceso productivo.
- Escasa relevancia de materias primas.

Un paso primordial es reconocer la unidad del costo, el “producto” de la actividad de servicio bajo análisis, y después, aplicar los conceptos generales conocidos, para apropiarse los costos de producción del servicio.

Dado que en empresas de servicios la demanda se anticipa a la oferta implica una participación del cliente en el proceso productivo. De ahí que su identificación en un sistema de costeo por órdenes específicas sea una metodología empleada por una porción significativa de empresas. Ejemplos: hospitales (órdenes de internación), estudios profesionales (casos o proyectos).

En otros casos no resulta viable esta metodología, en razón de que el servicio prestado es muy similar en cada caso y tiene por ende escasa variación de costos entre un cliente y otro, y por lo general la cantidad de estos últimos es elevada, lo que

dificulta su individualización. Puede ser el caso de las empresas de transporte y gastronómicas. (Mundo Costos, 2012)

2.4.1 Estructura de costos

El costo de prestación de servicios de una operadora de viajes, se define como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los clientes, incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, transporte, combustibles, energía, alojamiento, guías turísticos, depreciación de equipos y otros medios, la publicidad y marketing, el mantenimiento, sueldos al personal de planta, impuestos y demás gastos que se originan para dar desarrollo al servicio.

Estos costos pueden ser directos o indirectos. Un costo directo, es aquél que puede identificarse con la prestación del servicio directamente. Como ejemplo puede citarse los víveres para preparar la comida del campamento.

Un costo indirecto no puede atribuirse directamente al servicio prestado, como por ejemplo el sueldo del contador de la empresa; se logra hacerlo solo si se usa una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye.

Tabla 3. Costos de producción y ventas Araexpeditions

Paquete turístico en la Reserva Nacional Cuyabeno								
	2N / 3D	2N / 3D	3N / 4D	3N / 4D	3N / 4D	3N / 4D	3N / 4D	3N / 4D
Número de turistas	10	5	5	6	7	8	9	10
Valor del paquete por persona	170	170	180	180	180	180	180	180
Valor total del grupo	1700	850	900	1080	1260	1440	1620	1800
Costos directos								
Servicio de transporte terrestre	120	120	120	120	120	120	120	120
Servicio de transporte fluvial	150	150	150	200	200	200	200	200
Alimentación	450	225	300	360	420	480	540	600
Alojamiento	90	45	60	60	60	60	60	60
Guía turístico	100	100	150	150	150	150	150	150
Gasolina	60	60	60	80	80	80	80	80
Total costos directos	970	700	840	970	1030	1090	1150	1210
Costos indirectos y fijos anuales								
Sueldo del personal	106342,51							
Arriendo de oficina de ventas	6000							
Depreciación equipo y maquinaria	2659,02							
Gastos de gestión	4196							
Mantenimiento	319,69							
Servicios básicos	829,65							
Beneficios empleados	46903,34							
Total costos indirectos	167250,21							

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Todos los costos son calculados para grupos de cinco turistas en adelante.

2.4.2 Ciclo de producción

Para que la agencia operadora de viajes lleve a cabo sus funciones es necesario que se agrupen las actividades a desarrollar por departamentos, en el siguiente orden:

Área técnica o de producción: elabora los paquetes turísticos

Área comercial: organiza y ejecuta las actividades para conocer la demanda y dar a conocer los productos de la agencia.

Área de ventas: informa, asesora y vende directamente al cliente.

Área de operaciones: brinda el servicio propiamente dicho.

Área administrativa y financiera: organiza la agencia y realiza la gestión económico-financiera. También se ocupa de los recursos humanos. (Saldaña Calderón María de Lourdes, 2012)

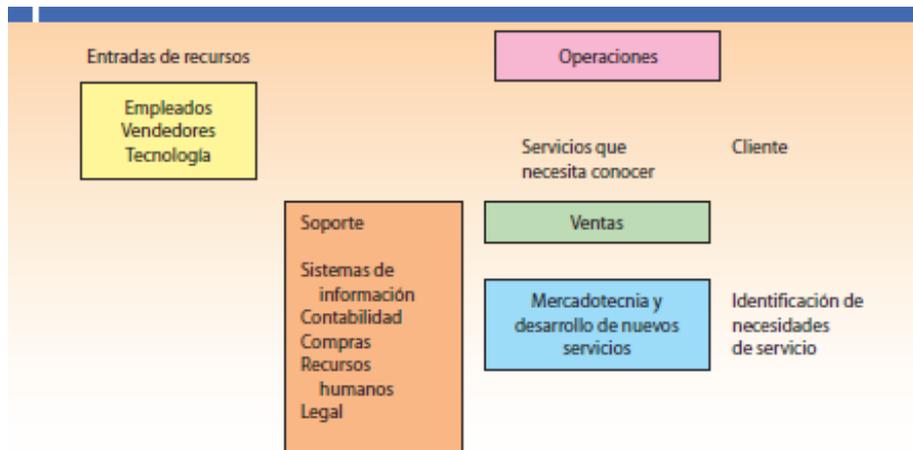


Figura 25. Áreas de una empresa de servicios
Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 518)
Elaborado por: Ramírez David

Operaciones que realiza la agencia para vender y operar un tour de tres noches, cuatro días:

- **Día uno**

Informar y asesorar al cliente sobre el servicio.

Reservar y bloquear espacios.

Cobro del servicio

Servicio de desayuno en Lago Agrio

Transportar vía terrestre al turista desde Lago Agrio al Puente Cuyabeno.

Almuerzo

Transportar vía fluvial al turista desde el Puente Cuyabeno.

Lunch

Alojamiento (designación de habitaciones)

Actividad (visita a Laguna Grande)

Merienda

- **Día dos**

Desayuno

Caminata en bosque primario para ver increíble flora y fauna (anacondas, monos, y mucho más), también el uso de plantas medicinales para supervivencia.

Almuerzo

Avistamiento de aves en los lagos Caimancocha y Patococha, puesta del sol en la Laguna Grande, natación y avistamiento de caimanes.

Merienda

- **Día tres**

Desayuno

Viaje en canoa a la comunidad indígena Siona para interactuar y aprender sobre sus tradiciones y costumbres. Elaboración de plato típico de la comunidad.

Almuerzo

Visita al shaman para conocer sus secretos y conocimientos ancestrales.

Merienda

Caminata nocturna para observar la fauna.

- **Día cuatro**

Avistamiento de aves antes de la salida del sol, y delfines rosados.

Desayuno

Viaje de vuelta al Puente Cuyabeno.

Almuerzo

Viaje a Lago Agrio.

2.4.3 Indicadores de producción

Ningún proceso que no se mide se puede mejorar. Un indicador de productividad se refiere a aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección cuando ofrecemos un servicio o elaboramos un producto, de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Así, básicamente, en cuanto a la fórmula del cálculo, el índice productivo, o la productividad, es el cociente entre la producción y el consumo, es decir entre el beneficio y el coste. (Workmeter, 2012)

- Indicadores de administración

$$I = \frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Costo de los servicios vendidos}}$$

$$I = \frac{167250.21}{245275.10}$$

$$I = 0.68$$

El 0.68, revela que los gastos de administración han sido usados eficientemente pues se mantienen en porcentaje aceptable con respecto a los recursos utilizados en costos, al mantenerse bajo el 100% quiere decir que se gastó menos de lo que se usó en producir el servicio.

$$I = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$I = \frac{478933.24}{11}$$

$$I = 43539.39$$

Esto quiere decir que por cada trabajador se lograron ventas de 43539.39, lo cual deja claro la eficiencia del equipo.

- Indicador de recursos Humanos

$$I = \frac{\text{Número de empleados contratados}}{\text{Número de empleados dados de baja}}$$

$$I = \frac{11}{3}$$

$$I = 3.66$$

Este resultado muestra la rotación de empleados en el año en total, que al ser baja hace referencia a la estabilidad laboral de la organización.

$$I = \frac{\textit{Utilidad total}}{\textit{Total de empleados}}$$

$$I = \frac{66407.93}{11}$$

$$I = 6037.08$$

Para medir el aprovechamiento del recurso humano a la hora de generar utilidad.

- Indicadores de Finanzas

$$I = \frac{\textit{Ventas netas}}{\textit{Costo de producción}}$$

$$I = \frac{478933.24}{245275.10}$$

$$I = 1.95$$

Este indicador muestra la relación de la inversión con respecto de la utilidad generada.

- Indicadores de servicios

$$I = \frac{\text{Número de clientes que regresan}}{\text{Número de clientes totales}}$$

$$I = \frac{14}{15}$$

$$I = 0.93$$

$$I = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}}$$

$$I = \frac{9}{15}$$

$$I = 0.60$$

Con el fin de medir la calidad del servicio que se presta, este indicador refleja la fidelidad del cliente, el 93% han quedado satisfechos y vuelven a comprar.

El 60% de los clientes son nuevos, es decir más de la mitad se lograron captar debido en gran parte al buen servicio y la reputación que éste ha creado para la empresa.

- Indicadores de Eficiencia Económica

$$I = \frac{\text{Ventas (Ingresos)}}{\text{Gastos (Inversiones, Costos)}}$$

$$I = \frac{478933.24}{412525.31}$$

$$I = 1.16$$

Al medir cuando se gastó para generar las ventas se pretende revelar la eficiencia del proceso productivo. Este resultado nos muestra que los gastos fueron cubiertos 1.16 veces es decir que quedó un margen de utilidad de 0.16.

- Indicadores de liquidez

$$\text{Indicador de trabajo} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

$$I = \frac{57430.79 - 25741.91}{478933.24}$$

$$I = \frac{31688.88}{478933.24}$$

$$I = 0.07$$

$$\text{Indicador de efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$$

$$I = \frac{42425.77}{67638.15}$$

$$I = 0.63$$

$$\text{Indicador de circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$I = \frac{57430.79}{25741.91}$$

$$I = 2.23$$

Estos indicadores hacen referencia a la rapidez y eficiencia con que los activos se pueden intercambiar por efectivo, que como se observa es un buen signo en esta empresa y muestra su capacidad para cumplir sus obligaciones a tiempo.

- Indicadores de Apalancamiento

$$\text{Indicador deuda/capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

$$I = \frac{25799.05}{900}$$

$$I = 28.67$$

$$\text{Indicador de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de activos}}$$

$$I = \frac{25799.05}{67638.15}$$

$$I = 0.38$$

Como se muestra el apalancamiento financiero muestra es el grado en que la compañía se financia con deuda; la deuda total con respecto al capital tiene una diferencia bastante considerable, pero si la comparamos con respecto a los activos es un porcentaje aceptable.

- Indicadores de rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de partidas extraordinarias}}{\text{Ventas}}$$

$$I = \frac{63792.73}{478933.24}$$

$$I = 0.13$$

El 13% de margen de utilidad muestra que del total de las ventas tan solo este valor quedó a la empresa como utilidad, el resto del cubrió todos los gastos y costos.

CAPÍTULO III

**HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
EMPRESA ARAEXPEDITIONS CÍA. LTDA.**

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Como en cualquier organización tradicional manufacturera o comercial, el desempeño de las empresas de servicios deber ser evaluado con regularidad, para asegurarse de que su misión como negocio está siendo cumplida.

Las empresas de servicios necesitan información del costo de producir sus servicios, que les permitan diseñar estrategias de los servicios que ofrecen, controlar dichos costos y tomar decisiones correctas.

Por un lado, una empresa de servicios tiene una estructura de costos generalmente diferente de las organizaciones tradicionales. En primera instancia, en una empresa de servicios el monto de materia prima es mínimo, al menos en lo que se refiere a insumos tangibles, por el contrario, lo que realmente sería considerado como materia prima en este giro de negocio es un bien intangible, basado la mayoría de las veces en la experiencia de aquel que provee el servicio y no tanto en los recursos tangibles que utiliza para hacerlo. (Ramírez David, 2008)

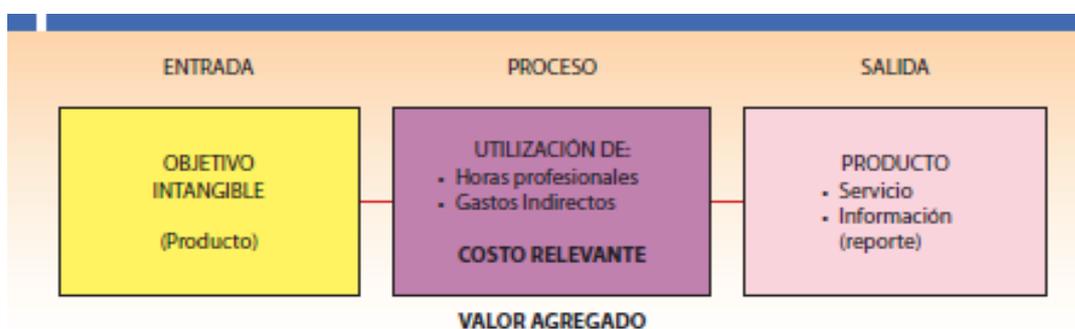


Figura 26. Sistemas de acumulación de costos para empresas de servicio.

Fuente: (Ramírez, 2008, pág. 521)

Elaborado por: Ramírez David

Una vez reconocido el sistema de acumulación de costos e identificados cada uno de ellos se puede realizar un análisis muy importante, el análisis de la rentabilidad de los productos.

El análisis de la rentabilidad de los productos o servicios se mide mediante la relación entre el precio de venta y su precio de fabricación o prestación del servicio, cuyo

resultado permite a la administración identificar los productos o líneas de productos que producen mayores beneficios y aquellos que no, por lo tanto es una herramienta que permite la maximización de los ingresos al tomar decisiones acertadas.

Tabla 4. Análisis de rentabilidad de los productos

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS						
SERVICIOS	PAQUETE B		PAQUETE A		TOTAL	
	2N / 3D 6 PAX		3N / 4D 10 PAX			
VENTAS	52682,66	100%	426250,58	100%	478933,24	100%
COSTOS VARIABLES	26980,26	51,21%	218294,84	67,22%	245275,10	51%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	25702,40	48,79%	207955,74	32,78%	233658,14	49%
PARTICIPACIÓN	11%		89%		100%	
COSTOS FIJOS TOTALES	167250,21		167250,21		167250,21 35%	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18397,52		148852,69		167250,21 35%	
UTILIDAD EN OPERACIÓN	7304,87		59103,06		66407,93 14%	

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María Fernanda

De lo antes expuesto se determina que el paquete B ofrece mayores rendimientos por lo que se recomienda prestar mayor atención a la prestación de este servicio para mejorar o al menos mantener su calidad.

Tabla 5. Mezcla de contribución marginal por producto

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO				
SERVICIOS	PAQUETE B		PAQUETE A	
	2N / 3D 10 PAX		3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1700	100%	1800	100%
COSTO VARIABLE	970,00	57,06%	1210,00	67,22%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	730,0	42,94%	590,04	32,78%
PARTICIPACIÓN	11%		89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	80,30		525,14	
605,43				

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María Fernanda

La tabla anterior permite encontrar un margen de contribución ponderada de cada producto, que es muy importante pues al sumar el ponderado de todos los productos vamos a tener la contribución marginal ponderada de la empresa, es decir que se puede establecer un punto de equilibrio en unidades si se cuenta con el dato de costo fijo.

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

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

3.2.1 Supuestos del modelo

Es necesario que al analizar los resultados generados por este modelo se consideren los siguientes supuestos:

- Tanto la función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante, de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos.
- Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, lo cual trae por consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes. Esta situación es un tanto irregular, aunque con la utilización de costeo variable disminuye el posible efecto de los cambios en los niveles de inventarios. Además dada la tendencia a reducir los inventarios innecesarios, es decir, aplicar justo a tiempo, es posible lograr que la cantidad de inventario de artículos terminados sea pequeña y constante.

- Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.
- El cambio de alguna de las variables no tienen efecto sobre las demás, que se suponen constantes.
- Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.
- El modelo se basa, originalmente, en la utilización de una sola línea en la empresa: el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas; para esta limitación existe el cálculo del punto de equilibrio para varias líneas. (Ramírez David, 2008)

3.2.2 Punto de equilibrio

Antes de realizar un planteamiento sobre una utilidad deseada, es importante conocer el punto de equilibrio.

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

Para Araexpeditions su punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{167250.21}{605.40}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 276.26$$

Tabla 6. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
Unidades	30,39	245,87	276,26
PV	1.700,00	1.800,00	1.789,00
CV U	970,00	1.210,00	1.183,60
VENTAS	51.661,36	442.574,89	494.236,25
COSTOS VARIABLES	29.477,37	297.508,67	326.986,04
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	22.184,00	145.066,21	167.250,21
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
COSTOS FIJOS TOTALES	167.250,21	167.250,21	167.250,21
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.397,52	148.852,69	167.250,21
UTILIDAD EN OPERACIÓN	3.786,47	-3.786,47	0,00

Fuente: Araexpeditions
Elaborado: Rosero María

Tabla 7. Datos gráfico punto de equilibrio

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
Unidades	0,00	276,26	400,00
PV	1.789,00	1.789,00	1.789,00
CV U	1.183,60	1.183,60	1.183,60
VENTAS	0,00	494.236,25	715.600,00
COSTOS VARIABLES	0,00	326.986,04	473.440,00
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	0,00	167.250,21	242.160,00
COSTOS FIJOS TOTALES	167.250,21	167.250,21	167.250,21
COSTOS TOTALES	167.250,21	494.236,25	640.690,21
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-167.250,21	0,00	74.909,79

Fuente: Araexpeditions
Elaborado: Rosero María

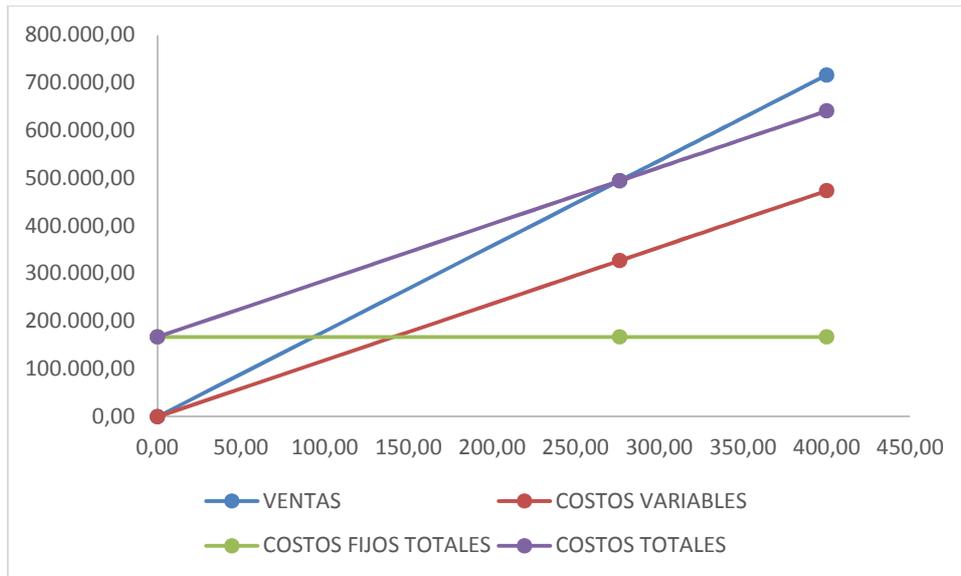


Figura 27. Punto de equilibrio
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Lo que revela el gráfico es que al vender 267 paquetes, 30 del paquete B y 254 del A; se logra cubrir los costos fijos y variables.

Ahora se analiza el punto de equilibrio de cada paquete turístico por separado, el paquete "A" se vende en 1800 y su costo variable es 1210, su costo fijo anual es de 148852.69

Margen de contribución por unidad: $1800 - 1210 = 590$

Si la empresa planea vender 252.29 paquetes lograría un margen de contribución total de: $590 \times 252.29 = 148851.10$

Esto sería lo necesario para cubrir sus costos fijos totales de 148852.69, por lo que se puede afirmar que al vender 252.29 paquetes de este tipo, se encuentra el equilibrio para el servicio en análisis.

Este análisis se puede representar mediante un gráfico que nos facilita el llegar a una fácil conclusión.

A partir de la siguiente tabla que contiene la información necesaria para conocer el punto de equilibrio se elabora el siguiente gráfico.

Tabla 8. Información paquete A

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PAQUETE A			
Unidades	0,00	252,2926949	400,00
PV	1.800,00	1.800,00	1.800,00
CV U	1.210,00	1.210,00	1.210,00
VENTAS	0,00	454.126,85	720.000,00
COSTOS VARIABLES	0,00	305.274,16	484.000,00
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	0,00	148.852,69	236.000,00
COSTOS FIJOS TOTALES	148.852,69	148.852,69	148.852,69
COSTOS TOTALES	148.852,69	454.126,85	632.852,69
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-148.852,69	0,00	87.147,31

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María



Figura 28. Punto de equilibrio paquete A

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Ahora se presenta el análisis del paquete B según los mismos lineamientos del paquete A.

La empresa vende su segundo paquetes turístico a 1700 y su costo variable es 970, su costo fijo anual es de 18397,52

Margen de contribución por unidad: $1700 - 970 = 730$

Si la empresa planea vender 25,20 paquetes lograría un margen de contribución total de: $730 \times 25,202 = 18397.46$.

Esto sería lo necesario para cubrir sus costos fijos totales de 148852.69, por lo que se puede afirmar que al vender 25.20 paquetes de este tipo, se encuentra el equilibrio para el servicio en análisis.

Tabla 9. Información paquete B

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PAQUETE B			
Unidades	0,00	25,20208219	50,00
PV	1.700,00	1.700,00	1.700,00
CV U	970,00	970,00	970,00
VENTAS	0,00	42.843,54	85.000,00
COSTOS VARIABLES	0,00	24.446,02	48.500,00
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	0,00	18.397,52	36.500,00
COSTOS FIJOS TOTALES	18.397,52	18.397,52	18.397,52
COSTOS TOTALES	18.397,52	42.843,54	66.897,52
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-18.397,52	0,00	18.102,48

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

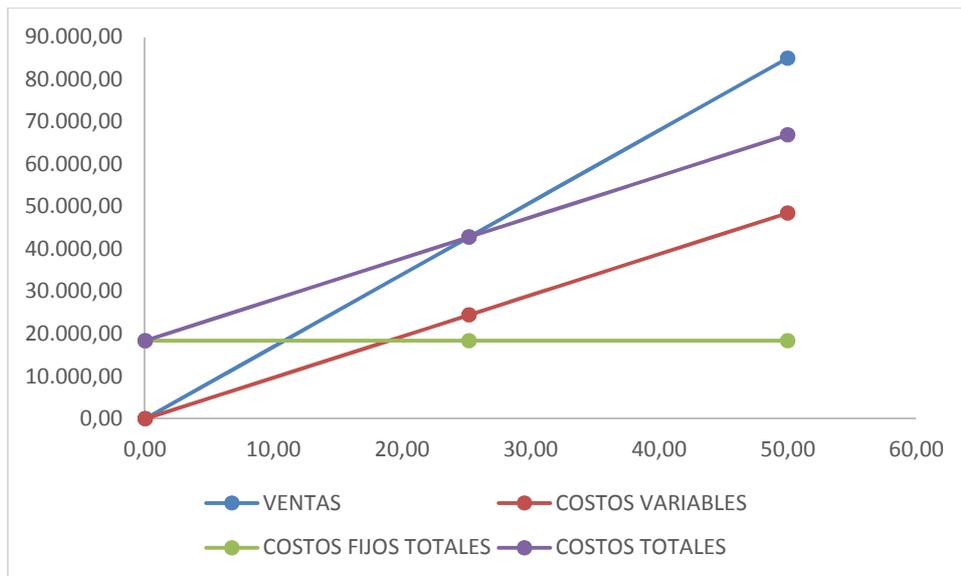


Figura 29. Punto de equilibrio paquete B
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

El punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas.

3.2.3 Planeación de utilidades y la relación costo volumen utilidad.

La finalidad de este modelo es ayudar a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo, en otras palabras como alcanzar una utilidad deseada. Dichas utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precios para lograr la utilidad planeada. (Ramírez David, 2008)

Si se quiere hacer más real la aplicación de este modelo se puede incluir el aspecto fiscal, de lo cual:

Con costos variables de 1210 por el paquete A, precio de venta de 1800, costo fijo de 148852.69; planificando una utilidad libre de impuestos del 20% sobre el valor total de ventas del 2014. Es decir $478933.24 \times 20\% = 95786.65$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada después de impuestos}}{(1 - t)}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + \frac{95786.65}{(1 - 0.22)}}{590}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + \frac{95786.65}{(0.78)}}{590}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + 122803.39}{590}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{271656.08}{590}$$

$$\text{Unidades por vender} = 460.43$$

Así que para poder lograr un utilidad de 95786.65 es necesario vender 460 paquetes, que cubriría además costos variables, costos fijos y el impuesto a la renta.

Ahora, si los costos variables de 970 por el paquete B, precio de venta de 1700, costo fijo de 148852.69; planificando una utilidad libre de impuestos del 20% sobre el valor total de ventas del 2014. Es decir $478933.24 \times 20\% = 95786.65$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada después de impuestos}}{(1 - t)}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + \frac{95786.65}{(1 - 0.22)}}{730}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + \frac{95786.65}{(0.78)}}{730}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{148852.69 + 122803.39}{730}$$

$$\text{Unidades por vender} = \frac{271656.08}{730}$$

$$\text{Unidades por vender} = 372.13$$

Así que para poder lograr un utilidad de 95786.65 es necesario vender 372.13 paquetes, que cubriría además costos variables, costos fijos y el impuesto a la renta.

3.3 Fijación de precios

Inicialmente el hombre se ideó una técnica de supervivencia que permitió que se provean de más bienes necesarios a más de los que poseían, este acto se denominó trueque, haciendo posible el intercambio de artículos varios. Con el paso del tiempo apareció el dinero para facilitar las transacciones, dando lugar al precio.

Para Díez de Castro y Díaz “el precio puede definirse como la cantidad de dinero (también cabe la posibilidad de utilizar productos y servicios) que el comprador intercambia por productos y/o servicios recibidos del vendedor (p.37).

Fisher y Espejo añaden “el precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan” (p.140).

En términos generales podemos definir al precio como la cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.

3.3.1 Factores que intervienen en la fijación de precios.

La fijación de precios es una de las decisiones más importantes de la empresa y requiere mucha atención debido a que los precios están en constante cambio y afectan a los negocios sin importar su tamaño; por lo tanto, es importante tomar en cuenta elementos tales como el costo, la competencia, la oferta y la demanda.

- Costo

El costo es un elemento esencial en la fijación de precios, que es indispensable para medir la contribución al beneficio y para comparar y jerarquizar el producto entre otros productos.

Cuando existen precios de mercado y una empresa no puede fijar el propio con libertad, los costos le permitirán medir su contribución al beneficio y decidir si puede vender al precio del mercado o retirarse.

Algunos objetivos para los cuales fueron constituidos los costos:

- ✓ Considerar los precios actuales del mercado y comparar las estimaciones.
- ✓ Atender a la oferta, a la demanda y a la competencia.
- ✓ Establecer máximos y mínimos en los precios de venta, si lo permiten la oferta y la demanda.
- ✓ Decidir entre comprar o producir el artículo que se está elaborando.

- Demanda

La demanda se refiere a la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. El precio del producto se determinará por la demanda, ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades.

Un incremento en la demanda de un bien o servicio eleva considerablemente su precio y por otro lado la reducción de la demanda implica una rebaja de precios.

Ley de la Demanda

Las cantidades de una mercancía que los consumidores están dispuestos a comprar varían en relación inversa al movimiento de los precios, esto es, si los precios aumentan, la demanda baja y si los precios se reducen, la demanda aumenta. Dichas mercancías estarán determinadas por los siguientes factores:

- ✓ Los grupos y preferencias de los consumidores están condicionados por la costumbre, el hábito y la cultura.
- ✓ El número de consumidores.
- ✓ El precio de los productos sustitutos, que será más notable cuanto más perfectos sean los productos sustitutos.
- ✓ Los ingresos de los consumidores.
- ✓ El nivel general de precios.

- Oferta

La oferta se refiere a las cantidades de un producto que los fabricantes están dispuestos a producir a los precios del mercado.

Ley de la oferta

La cantidad de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado varía en relación directa al movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta decrece y ésta aumenta si el precio se eleva.

- Competencia

La fijación de precios en relación a los competidores hace que el empresario se dé cuenta con exactitud del nivel de precios de la competencia, como el precio es una importante arma competitiva, se deben hacer cuatro consideraciones básicas:

Una empresa debe tener políticas propias en cuanto a precios.

Se debe contemplar la relación que tiene con los precios otros elementos en la mezcla de mercadotecnia.

Se debe relacionar los precios con el ciclo de vida del producto.

De acuerdo con la clasificación estratégica de productos o portafolio de productos, los precios se deben relacionar con su clasificación estratégica por la generación de dinero contable y de utilidades, así como de la posición que ocupa.

3.3.2 Estrategias y políticas para la fijación de precios

Las políticas de asignación de precios deben tener una base de razonabilidad que ayuden a alcanzar las metas de la organización. Estas estrategias definen la dirección en la cual los recursos humanos y materiales se emplearán para maximizar las posibilidades de éxito de la organización.

El desarrollo de una estrategia empieza por:

- Identificar los objetivos del precio.
- Estimar la demanda, costos y utilidades.
- Seleccionar la estrategia de precios que se utilizará.
- Establecer las tácticas para afinar el precio base.

Después de considerar los fundamentos de la fijación de precios, se realiza un análisis de su idoneidad para aplicarlo en la empresa Araexpeditions, de lo cual se genera la siguiente información.

La empresa Araexpeditions carece de una política de fijación de precios establecida y elaborada según estrategias financieras y administrativas, mas bien sus precios son establecidos con respecto a la competencia, lo que impide que se desarrolle un análisis beneficioso con respecto a sus precios. El punto clave del éxito en esta organización está en luchar contra sus rivales a través de la mejora continua de sus servicios, y el aprovechamiento máximo de su capacidad total de operación, la cual es vital para mantenerse como una de las agencias con mayor eficiencia y efectividad dentro de su entorno. Otra herramienta útil ha sido reducir sus precios a partir del precio que impone la competencia en un mínimo porcentaje que sin lugar a dudas atrae a nuevos clientes.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Otra manera de representar el punto de equilibrio es la denominada gráfica volumen utilidad, la cual facilita el análisis de diferentes situaciones en que puede encontrarse la empresa, así como su efecto sobre las utilidades. El eje horizontal representa el volumen de ventas en unidades. El eje vertical está dividido en dos partes por la línea del punto de equilibrio; arriba de dicha línea puede medirse la utilidad con respecto al eje vertical, y debajo de la línea puede medirse la pérdida respecto al eje vertical.

En el caso de Araexpeditions con una estructura de costos así: costos fijos, 148852.69; costo variable por para el paquete A 1210; precio de venta de 1800. El intervalo relevante en el que pueden oscilar las ventas es de 0 a 300 paquetes. Se suponen los siguientes volúmenes de ventas:

Tabla 10. Gráfica volumen utilidad paquete A

GRAFICO DE LA UTILIDAD PRODUCTO A			
Unidades	0,00	252,29	300,00
PV	1.800,00	1.800,00	1.800,00
CV U	1.210,00	1.210,00	1.210,00
VENTAS	0,00	454.126,84	540.000,00
COSTOS VARIABLES	0,00	305.274,15	363.000,00
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	148.852,69	148.852,69	148.852,69
COSTOS TOTALES	148.852,69	454.126,84	511.852,69
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-148.852,69	0,00	28.147,31

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

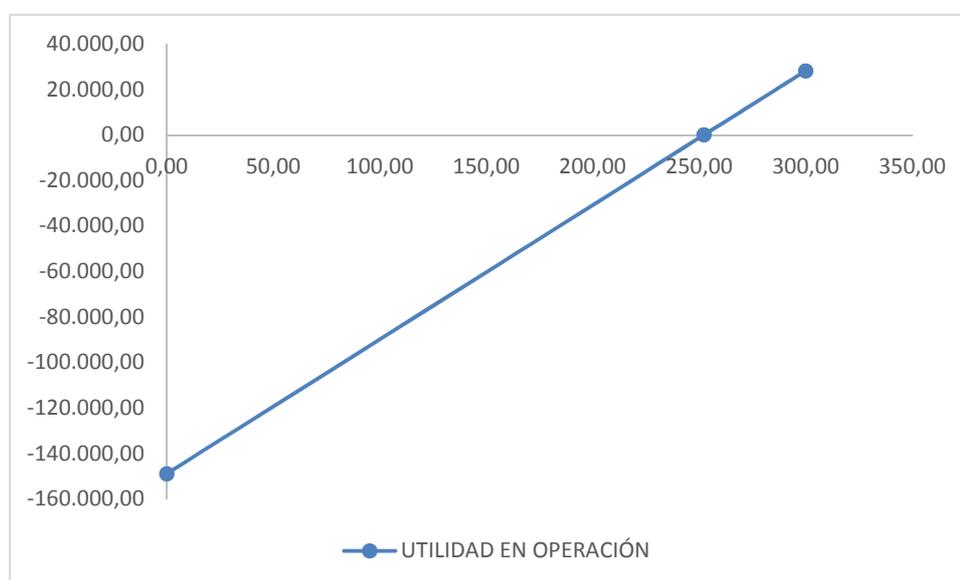


Figura 30. Gráfica volumen utilidad paquete A
Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Como se puede apreciar al vender 252 A paquetes se logra un equilibrio, es decir se cubren tanto los costos fijos como los variables sin producir utilidad alguna, por lo tanto se debe vender 253 paquetes A para empezar a generar utilidad. El gráfico muestra el supuesto de vender 300 paquetes A, lo cual da como resultado una utilidad considerable de 28147.31.

La estructura de costos para el paquete B es la siguiente: costos fijos, 18397.52; costo variable 9700; precio de venta de 1700. El intervalo relevante en el que pueden oscilar las ventas es de 0 a 40 paquetes. Se suponen los siguientes volúmenes de ventas:

Tabla 11. Gráfica volumen utilidad paquete B

GRAFICO DE LA UTILIDAD PRODUCTO B			
Unidades	0,00	25,20	40,00
PV	1.700,00	1.700,00	1.700,00
CV U	970,00	970,00	970,00
VENTAS	0,00	42.843,54	68.000,00
COSTOS VARIABLES	0,00	24.446,02	38.800,00
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.397,52	18.397,52	18.397,52
COSTOS TOTALES	18.397,52	42.843,54	57.197,52
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-18.397,52	0,00	10.802,48

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

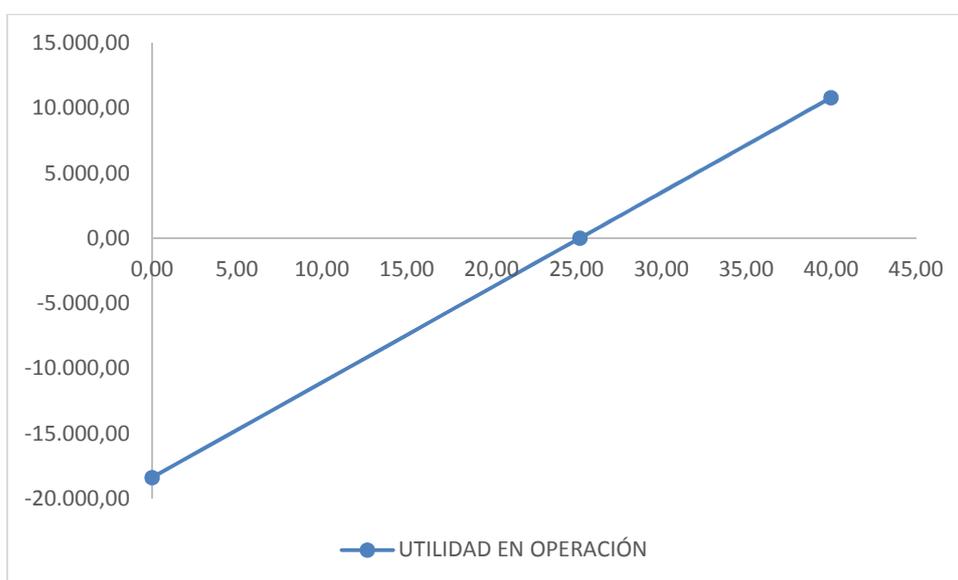


Figura 31. Gráfica volumen utilidad paquete B

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Como se puede apreciar al vender 25 B paquetes se logra un equilibrio, es decir se cubren tanto los costos fijos como los variables sin producir utilidad alguna, por lo tanto se debe vender 26 paquetes B para empezar a generar utilidad. El gráfico muestra el supuesto de vender 40 paquetes B, lo cual da como resultado una utilidad considerable de 10802.48.

3.5 Análisis de sensibilidad

3.5.1 Cambios en la variable de los costos variables.

Tabla 12. Análisis de sensibilidad con respecto a los costos variables

	SITUACIÓN ACTUAL	DIMINUCIÓN DEL 15% COSTOS VARIABLES	INCREMENTO DEL 15% COSTOS VARIABLES
VENTAS	478.933,24	478.933,24	478.933,24
COSTO VARIABLE	245.275,10	208.483,84	282.066,37
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	233.658,14	270.449,41	196.866,88
COSTOS FIJOS	167.250,21	167.250,21	167.250,21
UTILIDAD OPERACIONAL	66.407,93	103.199,20	29.616,67
%MARGEN DE OPERACIÓN	14%	22%	6%
%MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	49%	56%	41%
PUNTO DE EQUILIBRIO	276,26	213,62	390,90

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

La tabla muestra un análisis global sobre un supuesto de incremento y disminución en un 15% en la variable costos variables unitarios.

Al producirse un incremento del 15% en la variable costos variables se observa que la contribución marginal disminuye de 233658.14 a 196866.88, al igual que la utilidad que de 66407.93 disminuyó a 29616.67. El margen de operación del 14% disminuyó al 6% y el margen de contribución del 49% disminuye al 41%. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 390.90 paquetes en total.

Al producirse una disminución del 15% en la variable costos variables se observa que la contribución marginal aumenta de 233658.14 a 270449.41, al igual que la utilidad que de 66407.93 aumentó a 103199.20. El margen de operación del 14% subió al 22% y el margen de contribución del 49% se incrementa al 56%. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 213.62 paquetes en total.

Tabla 13. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de costos variables en 15%.

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO CON DISMINUCIÓN DE COSTOS VARIABLES EN 15%			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1700	1800	
COSTO VARIABLE	824,5	1028,5	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	875,5	771,5	
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	96,31	686,64	782,94
MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO CON INCREMENTO DE COSTOS VARIABLES EN 15%			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1700	1800	
COSTO VARIABLE	1115,5	1391,5	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	584,5	408,5	
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	64,30	363,57	427,86

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Las dos últimas tablas presentan un análisis por separado de la variación en más y menos 15% con respecto a los costos variables.

3.5.2 Cambios en la variable de precio.

Tabla 14. Análisis de sensibilidad con respecto al precio.

	SITUACIÓN ACTUAL	DIMINUCIÓN DEL 15% PRECIOS	INCREMENTO DEL 15% PRECIOS
VENTAS	478.933,24	407.093,25	550.773,23
COSTO VARIABLE	245.275,10	245.275,10	245.275,10
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	233.658,14	161.818,15	305.498,13
COSTOS FIJOS	167.250,21	167.250,21	167.250,21
UTILIDAD OPERACIONAL	66.407,93	-5.432,06	138.247,92
%MARGEN DE OPERACIÓN	14%	-1%	25%
%MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	49%	40%	55%
PUNTO DE EQUILIBRIO	276,26	496,22	191,42

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

La tabla muestra un análisis global sobre un supuesto incremento y disminución en un 15% en la variable precio pues afectan al valor total de ventas, por lo tanto se puede hacer un análisis conjunto.

Al producirse un incremento del 15% en la variable precios se observa que la contribución marginal aumenta de 233658.14 a 305498.13, al igual que la utilidad que de 66407.93 aumenta 138247.92. El margen de operación del 14% aumentó al 25% y el margen de contribución del 49% aumentó al 55%. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 191.42 paquetes en total.

Al producirse una disminución del 15% en la variable precio se observa que la contribución marginal disminuye de 233658.14 a 161818.15, se genera una pérdida de 5432.06. El margen de operación del 14% disminuyó al -1% y el margen de contribución del 49% se disminuye al 40%. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 496.22 paquetes en total.

Tabla 15. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de precios en 15%.

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO CON DISMINUCIÓN DE PRECIOS EN 15%			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1445	1530	
COSTO VARIABLE	970	1210	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	475	320	
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	52,25	284,80	337,05
MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO CON INCREMENTO DE PRECIOS EN 15%			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1955	2070	
COSTO VARIABLE	970	1210	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	985	860	
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	108,35	765,40	873,75

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Las dos últimas tablas presentan un análisis por separado de la variación en más y menos 15% con respecto a los precios.

3.5.3 Cambios en la variable de costos fijos

Tabla 16. Análisis de sensibilidad con respecto a los costos fijos.

	SITUACIÓN ACTUAL	DIMINUCIÓN DEL 15% PRECIOS	INCREMENTO DEL 15% PRECIOS
VENTAS	478.933,24	478.933,24	478.933,24
COSTO VARIABLE	245.275,10	245.275,10	245.275,10
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	233.658,14	233.658,14	233.658,14
COSTOS FIJOS	167.250,21	142.162,68	192.337,74
UTILIDAD OPERACIONAL	66.407,93	91.495,46	41.320,40
%MARGEN DE OPERACIÓN	14%	19%	9%
%MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	49%	49%	49%
PUNTO DE EQUILIBRIO	276,26	234,82	317,70

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Al producirse un incremento del 15% en los costos fijos se observa que la contribución marginal se mantiene de 233658.14, la utilidad de 66407.93 disminuyó a 41320.40. El margen de operación del 14% disminuyó al 9% y el margen de contribución del 49% se mantuvo. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 317.70 paquetes en total.

Al producirse una disminución del 15% en los costos fijos se observa que la contribución marginal se mantiene de 233658.14, la utilidad de 66407.93 aumentó a 91495.46. El margen de operación del 14% se aumentó al 19% y el margen de contribución del 49% se mantuvo. El nuevo punto de equilibrio se sitúa en 234.82 paquetes en total.

Tabla 17. Mezcla de contribución marginal con disminución y aumento de costos fijos en 15%.

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO CON DISMINUCIÓN E INCREMENTO DE COSTOS FIJOS EN 15%			
SERVICIOS	PAQUETE B	PAQUETE A	TOTAL
	2N / 3D 10 PAX	3N / 4D 10 PAX	
PRECIO DE VENTA	1700	1800	
COSTO VARIABLE	970	1210	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	730	590	
PARTICIPACIÓN	11%	89%	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL PONDERADO	80,30	525,10	605,40

Fuente: Araexpeditions
Elaborado por: Rosero María

Esta tabla presenta un resumen por separado de la información para realizar el análisis de sensibilidad con más y menos 15% con respecto a los costos fijos.

CONCLUSIONES

- Araexpeditions, no planifica sus actividades y cada uno de los procesos lo lleva de una manera empírica, basados en la experiencia de quienes laboran en ella, lo que conlleva a un inadecuado control de sus actividades administrativas y operativas.
- La Operadora de Turismo mediante el levantamiento de su visión, misión y políticas debe identificar si su manejo administrativo - contable le permite cumplir con los objetivos planteados.
- La Operadora de Turismo no ha llevado a cabo ningún análisis de competitividad por lo que ha perdido la oportunidad de avanzar hacia su objetivo rápidamente y con eficacia.
- No se sabía con exactitud cuáles eran sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.
- No basa sus decisiones en análisis propios a sus finanzas para encaminarse al cumplimiento de sus objetivos económicos.
- No cuenta con políticas contables y administrativas, es por eso que no disponen de un sistema de control interno.
- Sus precios de venta nunca fueron analizados a profundidad porque la administración carecía de la información requerida para dicho análisis.

Luego de analizar las falencias que tiene la operadora el manual administrativo y contable establecido, servirá de gran ayuda para manejar eficientemente los recursos y sus procedimientos correspondientes.

RECOMENDACIONES

- El presente trabajo servirá de base contable y administrativa, permitiéndoles tomar decisiones tanto internas como externas, con mayor claridad y oportunidad.
- Al elaborar el levantamiento del ciclo de producción tienen una herramienta clara para elaborar un mejor control sobre todas sus actividades operativas, administrativas y financieras.
- La Gerencia y otra persona idónea serán encargadas, de la implementación de las políticas de control, de los procesos operativos que deben de realizarse al momento de una venta, compra, su supervisión y control.
- Impulsar el crecimiento de la Operadora con objetivos claros que les permitan observar a dónde se dirige la empresa y conocer los mecanismos que los lleven a alcanzar sus objetivos planteados.
- El presente trabajo pone a disposición de la gerencia varias alternativas de análisis de competencia que le permitirán tomar decisiones acertadas y que encaminen a la organización a la consecución de sus objetivos. Tanto la matriz foda como la matriz de competencia le brindaría pautas muy útiles para actuar frente a la competencia, mejorar sus habilidades y luchar contra sus debilidades.
- La dirección de la compañía debería hacer uso de las herramientas financieras que están desde ahora disponibles para su análisis a la hora de tomar decisiones apropiadas con bases sólidas.
- El análisis sensibilidad realizado le permite a la gerencia analizar las posibles consecuencias de decisiones que en la actualidad no habría modo de conocer a menos que las pusiera en práctica. Por lo tanto le ofrece la oportunidad de tomar mejores decisiones.

- Ya que la organización está al tanto de su situación en cuanto a la fijación de precios, es hora de planificar una táctica adecuada para tomar ventaja competitiva al respecto ideando una forma de independizarse a la hora de poner el precio a sus servicios sin que se vea impulsado a hacerlo según lo que la competencia establezca.

- Deben hacer un levantamiento de la estructura administrativa y funcional para que se definan mejor las funciones de quienes laboran en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson David, Sweeney Dennis, Williams Thomas. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: Cengage Learning.

Araexpeditions Operator Cía. Ltda. (2013). *Araexpeditions Operator Cía. Ltda.* Obtenido de https://www.facebook.com/CuyabenoEcoLodgeGuacamayo/photos_stream

Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (s.f.). *OPTUR*. Obtenido de <http://www.optur.org/>

Barreda Elena Jorge Luis. (22 de junio de 2011). *Slideshare*. Obtenido de [s.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014](https://www.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014)

Cámara Provincial de Turismo. (s.f.). *CAPTUR*. Obtenido de <http://www.captur.travel/>

Díez de Castro Enrique Carlos, Díaz Isabel María Rosa. (2008). *Gestión de Precios*. Madrid: ESIC Editorial.

Emery Douglas, Finnerty John, Stowe John. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Printece Hall.

Ferrell O.C., Hirt geoffrey y Ferrell Linda. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw Hill.

Fred David. (2003). *Conceptos de administración de estratégica*. México: Pearson. Obtenido de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>

Goldratt Eliyahu, Fox Roberte. (1997). *La Carrera en Busca de las Ventajas Competitivas*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=tTcZ8qZ0uyAC&pg=PP3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Guízar Montúfar Rafael. (2008). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Hansen, Mowen. (2007). *Administración de Costos Contabilidad y Control*. México: Cengage Learning.

INEC. (Marzo de 2013). *INEC*. Recuperado el Marzo de 2011, de http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

Manotas Diego. (2006). *Ebrary*. Obtenido de Ebrary: <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10106480&p00=teoria%20restricciones>

MINTUR. (OCTUBRE de 2014). *Ministerio de Turismo, boletín N 10*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletin%20octubre2014.compressed.pdf>

- Mundo Costos. (2012). *Mundo Costos*. Obtenido de <http://mundocostos.blogspot.com/2012/10/analisis-de-costos-en-empresas-de.html>
- Muñiz González. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.
- Piñole Isabel. (1999). *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=44896>
- Polimeni Ralph, Fabozzi Frank, Adelberg Arthur, Kole Michael. (2007). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw Hill.
- Ramírez David. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Ramírez David. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Robbins Stephen, Coulter Mary. (2005). *Administración*. México.
- Rodríguez Raúl. (2011). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf
- Ross Stephen, Westerfield Randolph, Jordan Bradford. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Saldaña Calderón María de Lourdes. (2012). *Estructura y administración de agencias de viajes*. Obtenido de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Estructura_y_admo_de_agencia_de_viajes.pdf
- Thompson Arthur, Gamble John, Peteraf Margaret, Strickland A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson Arthur, Strickland A.J., Gamble John. (2008). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torres Aldo. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw Hill.
- Van Horne, Wachowicz. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Prentice Hall.
- Workmeter. (junio de 2012). *Workmeter*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-analizarlos>
- Zapata Pedro. (2007). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw Hill.
- Zapata Sánchez Pedro. (2007). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Estados Financieros 2014

ARAEXPEDITIONS OPERATOR CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES

BANCOS	42425,77	
TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTES		42425,77

ACTIVOS FINANCIEROS

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	9903,38	
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS		9903,38

ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

CREDITO TRIBUTARIO	5101,64	
TOTAL ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		5101,64

TOTAL ACTIVO CORRIENTE

57430,79

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

MUEBLES Y ENSERES	2762,82	
-------------------	---------	--

DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-344,66	
--	---------	--

MAQUINARIA Y EQUIPO	8051,44	
---------------------	---------	--

DEPRECIACION ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO	-1256,22	
--	----------	--

EQUIPO DE COMPUTACION	617,86	
-----------------------	--------	--

DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACION	-323,88	
--	---------	--

VEHICULOS	2000	
-----------	------	--

DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-1300	
----------------------------------	-------	--

TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

10207,36

TOTAL ACTIVO

67638,15

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

PROVISIONES DECIMO TERCERO	903,63	
----------------------------	--------	--

PROVISIONES DECIMO CUARTO	1133,35	
---------------------------	---------	--

CUENTAS POR PAGAR

CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA		
RETENCIONES EN LA FUENTE IVA	84,48	
RETENCIONES IMPUESTO A LA RENTA	434,84	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	11010,28	
CON EL IESS	2606,42	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	9568,91	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		25741,91
PASIVO NO CORRIENTE		
PROVISIONES BENEFICIOS EMPLEADOS		
JUBILACION PATRONAL	49,04	
BONIFICACION POR DESAHUCIO	8,1	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		57,14
TOTAL PASIVO		25799,05
PATRIMONIO		
CAPITAL SUSCRITO	900	
RESERVA LEGAL	514,76	
UTILIDAD	40424,34	
TOTAL PATRIMONIO		41839,1
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		67638,15

ARAEXPEDITIONS OPERATOR CIA. LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2014

INGRESOS

POR ACTIVIDADES ORDINARIAS

PRESTACION DE SERVICIOS

PAQUETES DE TURISMO 0% 407399,5

PAQUETES DE TURISMO 12% 8813,93

TRANSPORTE 52750,23

ALOJAMIENTO 9969,58

TOTAL INGRESOS

478933,24

COSTOS Y GASTOS

COSTOS

TRANSPORTE 131511,03

VIVERES 61589,48

ALIMENTACION 2533,43

SERVICIO DE GUIAS DE TURISMO 5815

COMBUSTIBLES 15435,65

LUBRICANTES 1921,79

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS 105

MANTENIMIENTO VEHICULOS 4135,66

10% TASA DE TURISMO 48,34

OTROS COSTOS INDIRECTOS 4

COSTOS NO DEDUCIBLES 5842,09

MANTENIMIENTO LODGE 15985,42

ALQUILER VEHICULO 348,21

TOTAL COSTOS

245275,1

GASTOS

SUELDOS 100603,59

APORTE PERSONAL 11085,07

APORTE PATRONAL 14267,45

FONDOS DE RESERVA 5378,07

DECIMO TERCERO 8128,16

DECIMO CUARTO 1366,94

VACACIONES 2188,13

HONORARIOS PROFESIONALES 3496,32

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES 319,69

ARRENDAMIENTO 6000

PROMOSION Y PUBLICIDAD 1763,5

GASTOS DE GESTION 338,04

SERVICIOS BASICOS 609,59

NOTARIOS Y REGISTRADORES 140,2

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES 988,37

GASTOS NO DEDUCIBLES 2659,02

UTILES DE OFICINA	1037,43	
TELEFONO E INTERNET	220,09	
FLETES Y ENVIOS	50,66	
COMISIONES	5738,92	
PROVISION DECIMO CUARTO	1133,35	
PROVISION DECIMO TERCERO	778,62	
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION	148,88	
DEPRECIACION VEHICULO	400	
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	265,06	
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	760,29	
TOTAL GASTOS		169865,44
TOTAL COSTOS Y GASTOS		415140,54
UTILIDAD BRUTA		63792,70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		9568,90
UTILIDAD OPERACIONAL		54223,80
IMPUESTO A LA RENTA		13799,46
UTILIDAD NETA		40424,34

Anexo 2. Ruc Araexpeditions

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES			
NÚMERO RUC:	1792256933001		
RAZÓN SOCIAL:	ARAEXPEDITIONS OPERATOR CIA. LTDA.		
NOMBRE COMERCIAL:	GUACAMAYO ECOLOGE		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	SN	NÚMERO:	SN
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	26/04/2010
FEC. INSCRIPCIÓN:	24/06/2010	FEC. ACTUALIZACIÓN:	29/05/2013
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Ciudadela: LA MARISCAL Barrio: LA MARISCAL Calle: JOAQUIN PINTO Numero: E4-338 Interseccion: AV. AMAZONAS Referencia ubicacion: A TRES CUÁDRAS DEL BANCO DEL PICHINCHA Telefono Trabajo: 022546253 Celular: 0991126307 Email: info@araexpeditions.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA	CERRADOS	0

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NÚMERO RUC: 1792256933001
RAZÓN SOCIAL: ARAEXPEDITIONS OPERATOR CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 26/04/2010
NOMBRE COMERCIAL: GUACAMAYO ECOLOGE **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJE.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Ciudadela: LA MARISCAL Barrio: LA MARISCAL Calle: JOAQUIN PINTO Numero: E4-338
Interseccion: AV. AMAZONAS Referencia: A TRES CUADRAS DEL BANCO DEL PICHINCHA Telefono Trabajo: 022546253 Celular: 0991126307 Email:
info@araxpeditions.com