



**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 de producción Soya´s AW de la ciudad de Guayaquil, 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA: Villalobos Martínez, Verónica Alexandra**

**DIRECTOR: Paredes Ochoa, Alberto Jacinto Lcdo. MAE**

**CENTRO UNIVERSITARIO DURÁN**

**2014**

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

Licenciado MAE.

Paredes Ochoa Alberto Jacinto

**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 su aplicación en la empresa de producción Soya’s AW, realizado por la estudiante Villalobos Martínez, Verónica Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2015

.....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Villalobos Martínez, Verónica Alexandra 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 de producción Soya´s AW de la ciudad de Guayaquil, 2014, de la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y auditoría, siendo Paredes Ochoa, Alberto Jacinto Lcdo. Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

.....

Villalobos Martínez, Verónica Alexandra  
C.I. 0921758421

## DEDICATORIA

Este presente trabajo va dedicado:

A Dios porque sin su presencia no hubiera sido posible llegar a este momento tan importante de mi vida

A La Universidad Técnica Particular de Loja por hacer realidad mis sueños y aspiraciones

A mis queridos padres por su gran esfuerzo moral y económico que siempre me brindaron sin pensarlo

A mi tesoro lindo, mi hijo Adrián, por su paciencia y comprensión en mis tiempos de ausencia

A mis compañeros de cada materia, quienes lucharon junto a mí en todo el transcurso de la carrera

A mi tutor por su paciencia y apoyo para el logro de este objetivo

A todas mis amistades que de una u otra forma formaron parte de mi estudio gracias a sus aportes que me brindaron

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, sabiduría, inteligencia y perseverancia para alcanzar mis metas

A una persona muy especial quién me inculcó y motivó a que retome mis estudios

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme formar parte de su prestigiosa Institución y representarlos de la mejor manera profesional

A mis padres por su apoyo incondicional, los amo

A mi encantador hijo Adrián que nunca olvidaré en mis noches de cansancio como me ayudaba estudiando y me leía mis libros mientras yo descansaba y me tomaba la lección, es un gran ejemplo para mí

Y a todos y cada uno que semestre tras semestre de una y otra manera fueron parte de mi proceso académico, y se preocuparon al igual que yo para que cumpla con mis metas

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	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 CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	5
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas.....	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a tiempo.....	6
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	7
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	7
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	8
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	9
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	10
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	11
1.3.1 Sistema de costeo.....	12
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	14
1.3.3 Punto de equilibrio.....	17
1.3.4 Indicadores financieros de producción.....	21
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	28
CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA SOYA'S AW.....	33
2.1 Filosofía institucional.....	36
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	37
2.1.2 Misión, Visión y objetivos.....	38
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	39
2.3 Análisis de competitividad.....	42
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	43
2.3.2 Matriz FODA.....	45
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	48

2.4.1	Estructura de costos .....	50
2.4.2	Ciclo de producción .....	54
2.4.3	Indicadores de producción.....	56
CAPÍTULO III PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SOYA´S AW .....		60
3.1	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	61
3.2	Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad .....	64
3.2.1	Modelo Costo volumen utilidad.....	64
3.2.2	Aplicación del modelo Costo volumen utilidad .....	64
3.3	Fijación de precios .....	65
3.4	Determinación y análisis de la utilidad.....	66
CONCLUSIONES .....		72
RECOMENDACIONES.....		73
BIBLIOGRAFÍA.....		74
ANEXOS.....		76
Anexo 1. Rol de pagos.....		76
Anexo 2. Depreciación 2014.....		79
Anexo 3. Balance 2014.....		80
Anexo 4. Imágenes del proceso de fabricación de la leche de soya.....		81

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Composición de la leche de soya.....	36
Cuadro No. 2. Matriz de análisis de competencia. ....	44
Cuadro No. 3. Costos totales año 2014. ....	50
Cuadro No. 4. Costos Fijos año 2014. ....	51
Cuadro No. 5 Costos Variables año 2014. ....	51
Cuadro No. 6 Costos Unitarios de producción. ....	52
Cuadro No. 7. Costos en base al Estado de Pérdidas y Ganancias.....	53
Cuadro No. 8. Contribución marginal. ....	61
Cuadro No. 9. Mezcla de contribución marginal por unidad. ....	62
Cuadro No. 10. Contribución marginal porcentual.....	63
Cuadro No. 11. Análisis de la rentabilidad del producto bajo el modelo CVU.....	63
Cuadro No. 12. Análisis de Sensibilidad incremento precio. ....	66
Cuadro No. 13. Análisis de Sensibilidad incremento precio. ....	67
Cuadro No. 14. Análisis de Sensibilidad disminución precio. ....	68
Cuadro No. 15. Análisis de Sensibilidad incremento costo variable. ....	69
Cuadro No. 16. Análisis de Sensibilidad disminución costo variable. ....	70



## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

<b>Gráfico No. 1.</b> Costo volumen utilidad.....	16
<b>Gráfico No. 2.</b> Punto de equilibrio. ....	19
<b>Gráfico No. 3.</b> Representación del concepto de producción.....	22
<b>Gráfico No. 4.</b> Representación de sistema.....	22
<b>Gráfico No. 5.</b> Representación del sistema productivo.....	23
<b>Gráfico No. 6.</b> Representación según Companys Pascual (1989) de las etapas a realizar para el Diseño ( y por lo tanto decisión acerca de la inversión) de Sistemas Productivos. ...	25
<b>Gráfico No. 7.</b> Representación de la Empresa planteada por Buffa y utilizada como base de la obra de Companys Pascual (1989). ....	26
<b>Gráfico No. 8.</b> Organigrama empresa de producción Soya´s AW. ....	40
<b>Gráfico No. 9.</b> Producto SOYA'S AW.....	43
<b>Gráfico No. 10.</b> Análisis FODA SOYA'S AW. ....	45
<b>Gráfico No. 11.</b> Producción del año 2013 y 2014.....	48
<b>Gráfico No. 12.</b> Ventas del año 2014. ....	49
<b>Gráfico No. 13.</b> Ciclo de producción y consumo. ....	54
<b>Gráfico No. 14.</b> Procedimiento de fabricación empresa de producción Soya´s AW. ....	55
<b>Gráfico No. 15.</b> Punto de equilibrio de la utilidad con incremento de precio.....	68
<b>Gráfico No. 16.</b> Punto de equilibrio de la utilidad con decremento de precio.....	69
<b>Gráfico No. 17.</b> Punto de equilibrio de la utilidad con incremento de costo variable.....	70
<b>Gráfico No. 18.</b> Punto de equilibrio de la utilidad con decremento de costo variable.....	71

## RESUMEN

El presente trabajo trata del Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Soya´s AW de la ciudad de Guayaquil, 2014.

Estudiamos como se encuentra la empresa Soya´s AW, financieramente y en el mercado con su producto.

Según información de sus dueños la empresa Soya´s AW está en segundo lugar y tiende a ser primera.

Los precios no están regulados por ningún ente u organismo oficial, pero su materia prima como soya y azúcar sí están regulados, pero generalmente esto no se cumple.

Una de las características del producto es que no tiene químicos ni preservantes, esto lo hace un producto perecible, pero la empresa cree que es una ventaja frente a la competencia.

El trabajo de investigación incluye: filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisión a corto plazo, análisis situacional de la empresa Soya´s AW, la propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa Soya´s AW,

**Palabras clave:** Costo volumen utilidad Herramientas administrativas — Punto de equilibrio  
–Soya

## ABSTRACT

This paper is the analysis of administrative tools - financial for decision making short-term and application in the company of Soya's AW production of the city of Guayaquil, 2014.

We studied as the Soya's AW company is financially and on the market with your product.

According to information from their owners the Soya's AW company is second and tends to be first.

Prices are not regulated by any entity or official body, but their raw soybeans and sugar are regulated, but usually this is not true.

One of the characteristics of the product is that it has no chemicals or preservatives, this makes it a perishable product, but the company believes that it is an advantage over the competition.

The research work includes: philosophy and contemporary administrative tools for decision making at short term, situational analysis of the company Soya's AW, the proposal: administrative tools for decision making in the company Soya's AW,

**Key words:** cost volume useful administrative tools-- balance point - soya

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación de tesis se basará principalmente en el análisis de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Soya´s AW.

Una de las limitaciones fundamentales que presenta la administración en muchas organizaciones es que no se evalúan con suficiente antelación las consecuencias que tendrán las diferentes decisiones sobre su situación económica y financiera.

El ejecutivo financiero se convierte en un decidor sobre aspectos tales como: dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas, cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento. Utiliza por tanto diversas técnicas e instrumentos financieros tales como: Razones financieras, Estados financieros pro-forma, Ciclo de conversión del efectivo, Punto de equilibrio, Grado de apalancamiento operativo y Capital de trabajo, entre otros, que son útiles para la toma de decisiones.

El objetivo general es analizar y aplicar las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, luego de una exhaustiva investigación a la empresa Soya´s AW.

El trabajo contiene los siguientes capítulos:

El **capítulo I** se desarrolló la filosofía y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisión a corto plazo.

El **capítulo II** se desarrolló análisis situacional de la empresa.

El **capítulo III** se desarrolló la propuesta: herramientas administrativas para la toma de decisiones en la empresa.

Conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo es de mucha importancia para la empresa Soya´s AW, ya que le ayudará a mejorar el manejo financiero de su operación.

Según el análisis, la empresa Soya´s AW, se encuentra posicionada en el mercado de la leche de soya, pero le falta mejorar su operación contable.

Se logró cubrir el objetivo general que era analizar y aplicar las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo

La limitación, es que la empresa Soya's AW, no tiene sus registros contables de una manera clara.

La metodología aplicada fue visitas en sitio, mediante observación directa y fue exploratoria y correlacional.

## **CAPÍTULO I**

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

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas**

Las filosofías administrativas contemporáneas van evolucionando constantemente día a día para mejoras de las empresas. Estas filosofías son claves del éxito empresarial en la actualidad, quienes están dirigidas a todo el proceso administrativo y productivo como su planeación estratégica, su cadena de valor, mejores costos y calidad, aplicación del sistema justo a tiempo y la solución al problema de las restricciones que se presentan en todo el proceso evolutivo de la compañía.

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

También conocida como T.O.C. (Theory of Constraints). Esta filosofía administrativa está orientada al logro de las metas de una empresa.

Esta teoría es atribuida al Dr. Eliyahu M. Goldratt, (1980), quién ideó formas para la solución de problemas que ahora en la actualidad son muy aplicadas para el mejoramiento de la producción y la distribución.

Según UMBLE, Michael y SRIKANTH, M (1995) "Una restricción es cualquier elemento que impida al sistema alcanzar la meta de ganar más dinero" (pág. 76)

Hay diferentes tipos de restricciones que enfrentan las empresas a la hora de llevar a cabo sus operaciones, están son: restricciones de mercado, restricciones de materiales, restricciones de capacidad, restricciones de logísticas, restricciones administrativas y restricciones conductuales, todas ellas engloban la problemática que sufren día a día los gerentes para optimizar sus operaciones.

Según Aguilera Carlos (2000) "La teoría de las restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial." (pág. 4).

Esto nos indica que la teoría de las restricciones nos lleva a cumplir los objetivos y metas trazadas, con el apoyo de todos los que integran una empresa. Por ejemplo si una compañía es productora, su meta o idealismo es ganar más dinero, tener mejor rentabilidad, un producto de calidad a menor costo que la competencia, mayores ventas y lograr así su continuidad y permanencia en el mercado.

### **1.1.2 Justo a tiempo**

Este sistema en la actualidad es la nueva modalidad que están implementando las compañías como estrategia para su mejoramiento continuo de todos los procesos que

abarca la empresa. Justo a tiempo es un término muy conocido en el lenguaje comercial ya que beneficia a las compañías y a su vez disminuye los desperdicios por un mal manejo administrativo

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

Toda estrategia administrativa que aplica una empresa debe contener una excelente cultura de calidad total ya que es un papel importante para su buen desarrollo y rendimiento. Como todos sabemos la calidad de un producto y un buen costo logra la permanencia en el mercado así como también una mejor rentabilidad futura.

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

La información ha sido un elemento fundamental para la toma de decisiones de cualquier naturaleza y si bien es cierto que no es un concepto novedoso, en la actualidad ha adquirido relevancia social debido a que las tecnologías de la información han evolucionado e impactado de tal manera que esta época es conocida como la era digital. La velocidad del cambio tecnológico en el entorno, exige y a su vez permite integrar sistemas de información acorde con las necesidades de un mundo globalizado cambiante.

Debemos de analizar que la información nos ayuda a la toma de decisiones y si esta información no es la correcta, tiene errores o no está actualizada vamos a tomar una mala decisión o no será la decisión correcta.

Uno de los factores que comúnmente ha sido clave para toda empresa, es la toma de decisiones gerenciales, basado en una adecuada información administrativa. Hoy en día, el elemento diferenciador entre empresas supervivientes y sobrevivientes, radica en el aprovechamiento de los recursos que la tecnología ofrece, y la manera como dichos recursos son explotados por cada una de las organizaciones, todos ellos relacionados con la manipulación de datos para proveer información clara, precisa y confiable que sea utilizada para la toma de decisiones oportuna y acertada.

En todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, el mejor sistema de información confiable con que cuenta la gerencia, lo suministra la contabilidad administrativa y financiera, que constituye un verdadero supra sistema; de él emanan otros subsistemas de información cuantitativos que deben satisfacer las necesidades de los diversos usuarios que acuden a la información financiera de las empresas, para que cada uno, según sea sus características, tomen las decisiones adecuadas para su organización.



Esta información debe de estar automatizada en un sistema de información en un servidor y la cual es usada por los usuarios.

La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende en gran medida el éxito que la organización pueda alcanzar.

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

Contabilidad Administrativa, es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

En el proceso administrativo es muy importante seguir las etapas dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente.

La organización de una empresa es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La tendencia moderna de los registros y procedimientos contables es la de facilitar las decisiones de los administradores, pasando del aspecto histórico al de planeación y control, desempeñando doble papel dentro de las funciones de la empresa, primero como herramienta básica de la administración y segundo, como parte integrante de la misma.

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica.

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

La planeación se hace necesaria:

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de tal manera que se puede anticiparse a estos, de tal forma que se haga fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.
- 4.- También sirve de mucha ayuda para el control de la empresa.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo Costo -Volumen- Utilidad.

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

El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

En el mundo globalizado y altamente comunicado al papel de la contabilidad administrativa se caracteriza por la complejidad en la administración de los recursos, que tanto a nivel macro como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mayor control. Una vez que determinada operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado anteriormente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etc.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; esto permite detectar síntomas graves de desviaciones

y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, se puedan realizar las acciones correctivas necesarias consideradas prudentes para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

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

En la definición de contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones.

Para tomar decisiones se requiere utilizar el método científico que establece una serie de pasos lógicos y estructurados en un orden determinado.

Se verá ahora cómo realiza esta labor. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

1. Análisis
  - a) Reconocer que existe un problema
  - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
  - c) Obtener y analizar los datos.
  
2. Decisión
  - a) Proponer diferentes alternativas
  - b) Seleccionar la mejor.
  
3. Puesta en práctica
  - a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
  - b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que dicha decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas se deben simular los diferentes escenarios y analizarlos a la luz de los diferentes índices de inflación esperados dependiendo el tipo de industria y actividad de que se trate.

En toda organización se toman decisiones diariamente. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no son repetitivas, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren adecuada información.

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

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (Accountability) que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales. Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junta con la información contable, le permiten elegir correctamente.

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

Hoy en día es ampliamente conocido y aceptado por los grandes gerentes y directores financieros que la contabilidad y el análisis financiero son fundamentales para diagnosticar la situación actual y proyectar el futuro de negocio en el mediano y largo plazo. Igualmente, se reconoce la importancia de implementar metodologías y reglas para el manejo de la información directiva de tal manera que se generen prácticas de negocios intrínsecas a partir del manejo de las herramientas financieras.

Las decisiones deben de tomarse en base a la utilización de las herramientas financieras y deben de tomarse en base a la recopilación de información financiera de la empresa y de sus estados financieros.

En nuestro medio es común encontrar que la mayoría de las decisiones surgen de los presentimientos, de la intuición o del llamado “sexto sentido o intuición” de los empresarios locales y no de un conocimiento efectivo del negocio, de las fuentes de financiación, de la situación del mercado, la competencia o de la información financiera del mismo.

Igualmente, es muy común observar como los pequeños empresarios suelen manifestar que son ellos quienes tienen el conocimiento amplio del negocio por lo que rechazan cualquier tipo de asesoría, capacitación adicional o apoyo por parte de entes nacionales o regionales que tienen competencia en la materia.

La calidad de los estados financieros depende de la calidad de la información contable registrada en la empresa y de acuerdo a la operación y giro del negocio que realiza la

empresa. Estas operaciones deben de estar en consideración a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs para Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Como mínimo, toda empresa debe contar mensualmente y dentro de las fechas estipuladas con los siguientes estados financieros:

Balance General: Muestra cómo están distribuidos los bienes de una empresa en activos, pasivos y capital.

Estado de resultados: Muestra ingresos y egresos en un periodo determinado

Estado de cambios en la situación financiera: Este estado financiero muestra los cambios de una empresa en cuanto a la distribución de sus recursos económicos, así como en sus obligaciones y su capital.

Estado de cambios en el capital: muestra los cambios existentes en la integración del capital contable, tal es el caso de incrementos en el capital social, utilidades acumuladas, dividendos pagados.

El análisis financiero es la herramienta que utiliza la información del “pasado” para proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello, es primordial que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones.

### **1.3.1 Sistema de costeo.**

Los inventarios se deberán medir por el menor entre el costo o el valor neto realizable (VNR), según las NIIFs para PYMES indicadas en la sección 13.

Se requiere el empleo de un sistema de costeo completo. El costo de los inventarios incluirá:

- Costos de compra;
- Los costos de transformación;
- Otros costos.

Se admite el uso de técnicas de costeos diferentes (v.g. costos estándar; método del minorista).

Para valuar el costo, se deberá emplear:

- Descarga de inventarios a través de «identificación específica»; o

- ❑ Hipótesis de flujos de inventarios (cuando no es posible lo anterior), sólo admitiéndose los métodos primero entrado-primero salido (FIFO) o de costo promedio ponderado (CPP).

Se requiere la realización de una prueba del deterioro.

En la sección 27 de las NIIFs para PYMES, se incluye una primera parte destinada a la medición del deterioro de los inventarios, y una segunda parte destinada a la evaluación y medición del deterioro de otros activos (que no tienen en su sección específica requerimientos para ello). Se deberá evaluar el deterioro si se detectasen ciertos indicios de que pudiera existir (basado en fuentes internas y externas). El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable menos costos de ventas y el valor en uso. El análisis del deterioro se hará a nivel individual o a nivel de cada unidad generadora de efectivo (UGE).

Los componentes del Costo Neto Realizable es el PVE – CEP-CEV

Precio de venta estimado (PVE)

Costos estimados para terminar su producción (CEP)

Costos estimados para su venta (CEV).

### **Costo del Inventario en la Contabilidad**

Según la Norma Internacional de Contabilidad 2, tenemos:

- ❑ Costo de inventario = costos de adquisición + costos de transformación + otros costos.
- ❑ Costos de adquisición = precio de compra + aranceles de importación + otros impuestos (no recuperables en su naturaleza) + otros costos directos.
- ❑ Costos de transformación = costos directos + costos indirectos (costos indirectos de producción distribuidos).
- ❑ Costos indirectos de producción distribuidos = costos indirectos fijos + costos indirectos variables de producción.

Los costos indirectos de fabricación no distribuidos, no forman parte del costo del inventario, por lo que son reconocidos como un gasto en el periodo en el que se incurrieron.

Los costos indirectos de fabricación clasificados en: costos indirectos fijos y costos indirectos variables, se distribuirán a las unidades producidas, en base a la capacidad normal de producción y a la capacidad real de producción respectivamente.

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

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación.

El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos.

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

El análisis de costo-volumen-utilidad (CVU) se basa en varias suposiciones:

1. Los cambios en el nivel de los ingresos y los costos sólo se producen debido a variaciones en la cantidad de unidades producidas y vendidas; por ejemplo, la cantidad de televisiones que fabrica y vende Sony Co.® La cantidad de unidades de producción es el único causante de los ingresos y los costos. Al igual que un causante del costo es cualquier factor que afecta a los costos, un causante del ingreso es cualquier factor que afecta a los ingresos.
2. Los costos totales se dividen en un elemento fijo y en uno variable, en relación con el grado de la producción. Los costos variables incluyen costos directos variables y costos indirectos variables del producto. En forma similar, los costos fijos incluyen costos directos fijos y costos indirectos fijos del producto.
3. Cuando se presentan de forma gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y los costos totales es lineal (línea recta), en relación con las unidades de producción dentro del rango relevante (y el periodo).
4. El precio de venta unitario, los costos variables unitarios y los costos fijos son conocidos y constantes.
5. El análisis puede abarcar un solo producto o suponer que la mezcla de ventas, cuando se venden múltiples productos, permanecerá constante al variar la cantidad de unidades totales vendidas.
6. Todos los ingresos y costos se suman y comparan, sin tomar en cuenta el valor del dinero en tiempo.

En otros ámbitos, las suposiciones sencillas requerirán de múltiples causantes del ingreso (como las cantidades de producción, de visitas de ventas a los clientes y de anuncios publicados) y múltiples causantes del costo (como las cantidades de unidades de producción y de lotes en los que estas se producen). Las ideas básicas del modelo CVU tal vez aun sean útiles en estas situaciones, pero el análisis es más complejo.

Sin embargo, los gerentes y contadores siempre tienen que evaluar si las relaciones CVU simplificadas producen predicciones suficientemente exactas de la manera en que se comportan los ingresos totales y los costos totales. Los gerentes deben considerar un enfoque más complejo que, por ejemplo, tome en cuenta múltiples causantes de ingresos y de costos, además de funciones de costos que no sean lineales pues al hacerlo, tomarán decisiones significativamente mejores.

Antes de explicar los fundamentos del análisis del CVU, aclaremos algunas ideas:

$$\begin{array}{rcl} \text{Utilidad} & & \text{Total de ingresos} \\ \text{De operación} & = & \text{operativos} \\ & & \text{Costo de las mercancías} \\ & & \text{ventas y costos} \\ & & \text{operativos} \\ & & \text{(sin el impuesto a la renta).} \end{array}$$

La utilidad neta es la utilidad de operación más los ingresos que no se relacionan con ella (como los ingresos por intereses), menos los costos que tampoco tienen que ver con la operación (como el costo de los intereses), menos el impuesto sobre la renta. Vamos a suponer que los ingresos y los costos no relacionados con la operación son de cero. Por lo tanto, la utilidad neta se calcula así:

$$\text{Utilidad neta} = \text{utilidad de operación} - \text{impuesto sobre la renta.}$$

Según **Horngren, C., (2007):**

**“La diferencia entre los ingresos totales y los costos variables totales se denomina contribución marginal, que es un resumen eficaz de las razones por las que la utilidad de operación cambia según lo hace la cantidad de unidades vendidas” (pág. 86).**

Considera que los cálculos de la contribución marginal rebajan todos los costos variables.

La contribución marginal unitaria es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable por unidad.

Es posible calcular la contribución marginal como:

$$\text{Contribución marginal} = \text{Contribución marginal unitaria} \times \text{número de unidades vendidos.}$$



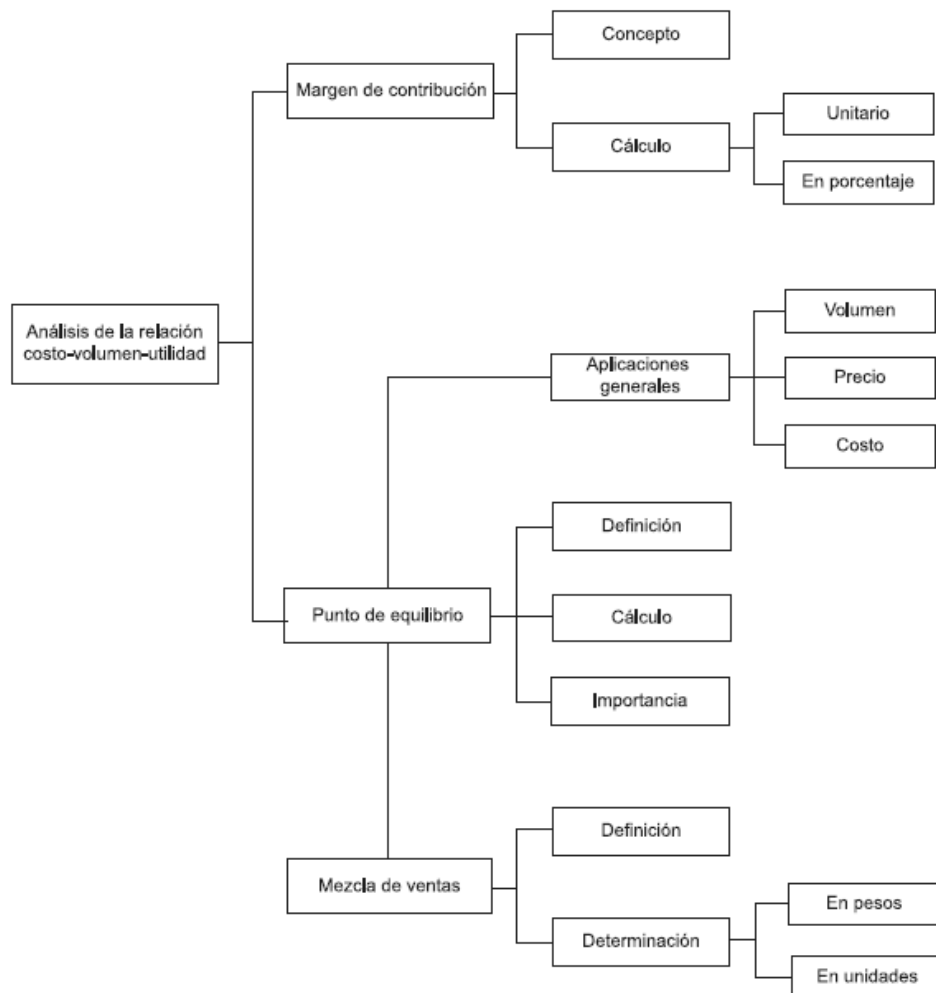
La contribución marginal es uno de los elementos clave para el modelo CVU porque representa el importe de los ingresos, menos los costos variables que contribuyen a la recuperación de los costos fijos.

Cuando éstos se recuperan por completo, decimos entonces que la contribución marginal participa en la utilidad de operación.

Existe la posibilidad de expresar la contribución marginal como un porcentaje.

Según **Hornngren,C., (2007):**

**“El porcentaje de contribución marginal (llamada también razón de contribución marginal) es la contribución marginal unitaria dividida entre el precio de venta” (pág. 63).**



**Gráfico No. 1.** Costo volumen utilidad.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

La utilidad generada en una empresa es el resultado de los distintos efectos de cada una de las variables que intervienen en su determinación: ingresos, costos variables, margen de contribución, costos fijos y la forma como estos elementos se ven afectados por el volumen de ventas (cantidad de unidades vendidas o pesos de ventas).

La utilidad, como ya sabemos, es la diferencia entre las ventas y los costos del periodo. Las ventas, a su vez, son el resultado de tres variables: precio, unidades vendidas y mezcla de ventas. El total de los costos del periodo está en función de los costos variables unitarios, la cantidad de unidades vendidas y de los costos fijos.

El objeto del análisis de la relación costo-volumen-utilidad no es precisamente encontrar el punto de equilibrio, sino también poder determinar y evaluar la consecuencia de los cambios en las variables determinantes de la utilidad neta.

Esto es, encontrar respuesta a preguntas similares a las siguientes:

- Partiendo de que el precio de venta, el costo variable unitario y los costos fijos totales van a permanecer constantes, ¿cuál es el volumen de ventas necesario para lograr una determinada utilidad?
- Partiendo de que el costo variable unitario y los costos fijos totales van a permanecer constantes, y con base en una demanda ya conocida (volumen de ventas), ¿a qué precio se deben vender los artículos para obtener un monto determinado de utilidad?
- Se conoce la demanda de ventas, el costo variable unitario se va a modificar y los costos fijos van a permanecer constantes, ¿a qué precio se deben vender los artículos para lograr un determinado monto de utilidad?
- Se conoce la demanda de ventas, el costo variable unitario va a permanecer sin cambio y los costos fijos van a incrementarse, ¿a qué precio se deben vender los artículos para alcanzar una determinada utilidad?
- Partiendo de que el precio de venta y el costo variable unitario permanecerán sin cambio, y que la demanda de ventas ya está determinada, ¿en cuánto se deberán modificar los costos fijos para obtener un monto determinado de utilidad?

### **1.3.3 Punto de equilibrio**

Existen varias definiciones de Punto de Equilibrio (P E):

- Es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.

- ❑ También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.
- ❑ Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.
- ❑ Es el análisis matemático con el que se determina la cantidad de unidades que se deben producir y/o vender, para cubrir el total de costos y gastos, sin utilidad ni pérdida.  

$$VVu \times Q = CFT + (Cvu \times Q)$$

Se le conoce como Punto Muerto ó Umbral de Rentabilidad.

Es una herramienta útil para efectuar vaticinios de ganancias a corto plazo en función del volumen de ventas, ya que permite presupuestar fácilmente los gastos correspondientes a cualquier nivel a que opere el negocio.

Para calcular el P. E. es necesario tener determinado el comportamiento de los costos (fijos y variables).

Se puede expresar en unidades de producto: Clientes, cubiertos, huéspedes, comidas, bebidas, unidades monetarias, etc.

Se puede aplicar para la totalidad del establecimiento como para cada uno de los departamentos.

### **Factores.**

- a) El volumen de producción afectará de forma directa a los costos variables, mientras que los costos fijos no son influidos por este.
- b) El tiempo afecta al punto de equilibrio de forma que se puede dar solución a los problemas de forma oportuna.
- c) Los artículos y las líneas de producción deben tomarse en consideración para no caer en producciones que no generan utilidades.
- d) Los datos reales y presupuestados de los estados financieros permitirán determinar las variaciones y que las provoquen, para luego aplicar soluciones.

## Métodos de cálculo.

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

Ingresos = Costos Fijos + Costos variables

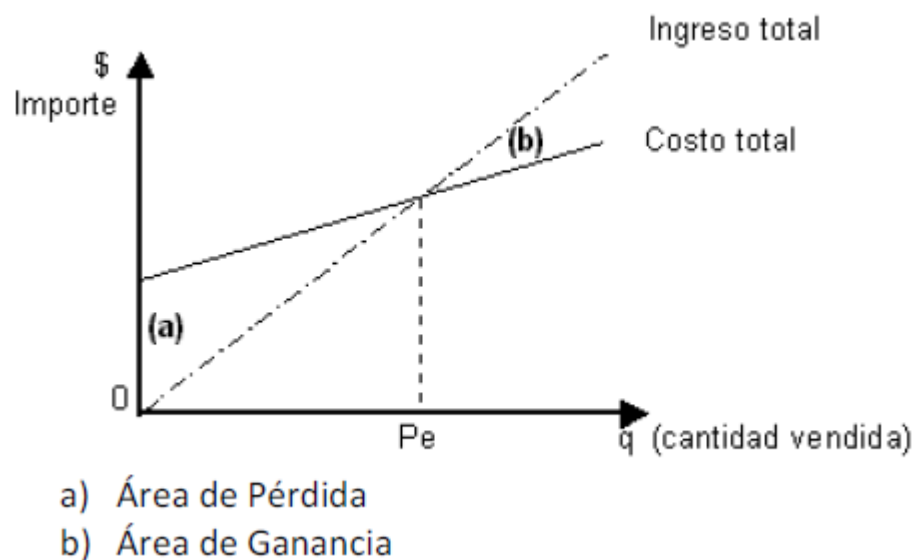
$$PVu \times Q = CTF + (CVu \times Q)$$

- 2) Método del margen de contribución: El MC es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción.

MC = Precio – Costos variables

$$MC = 20 - 13 = 7$$

- 3) 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.



**Gráfico No. 2.** Punto de equilibrio.  
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN  
**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

Todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio (b) provee utilidades, mientras que los que se hallan a la izquierda (a) no alcanzan a recuperar los costos totales. Cuanto más a la izquierda se encuentra el punto de equilibrio, más favorable es la situación. (Si está más a la izquierda, también está más arriba)-

El diagrama de punto de equilibrio o diagrama de beneficios es un artificio gráfico donde se representan las cifras de ventas y las de los costos variables y fijos, que destaca las utilidades ante distintas alternativas de volumen.

En definitiva revela la utilidad estimada que se obtendrá con distintos volúmenes de ventas, así como las ventas mínimas para no sufrir pérdidas.

Este diagrama puede prepararse para un artículo en particular, para una línea de bienes, para una zona o agencia de ventas, para un canal de distribución o para una compañía.

Volumen de ventas normal: es el que provee a la empresa las utilidades que necesita para hacer frente a las vicisitudes de la vida económica.

Volumen de ventas en el punto de equilibrio: indica cuál es la cantidad mínima que debe comercializarse para no entrar en la zona de pérdidas.

Margen de seguridad: Es el porcentaje en que pueden descender los ingresos antes de que se empiece a operar con pérdidas.

Una compañía debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir sus dividendos y tomar providencias para su expansión.

### **Fórmulas para su cálculo.**

1. P. E. en unidades monetarias (S/.):

$$1) \text{ P. E. (S/.)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{\frac{1 - \text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

CFt = Costos fijos totales por producto

CVt = Costos variables totales por producto

VVt = Ventas totales por producto, sin IG

$$2) \text{ P. E. (S/.)} = \text{VVu} \times \text{P.E. (Q)}$$

2. P.E. en cantidad de unidades (Q):

$$1) \text{ P.E. (Q)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{VVu} - \text{Cvu}} \text{ ó } \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{MC}}$$

CFt = Costos fijos totales

VVu = Valor Venta por unidad

CVu = Costo variable por unidad

MCu = Margen de contribución unitario = VV - MP

$$2) P. E. (Q) = \frac{P.E. (S)}{VVu}$$

#### 1.3.4 Indicadores financieros de producción

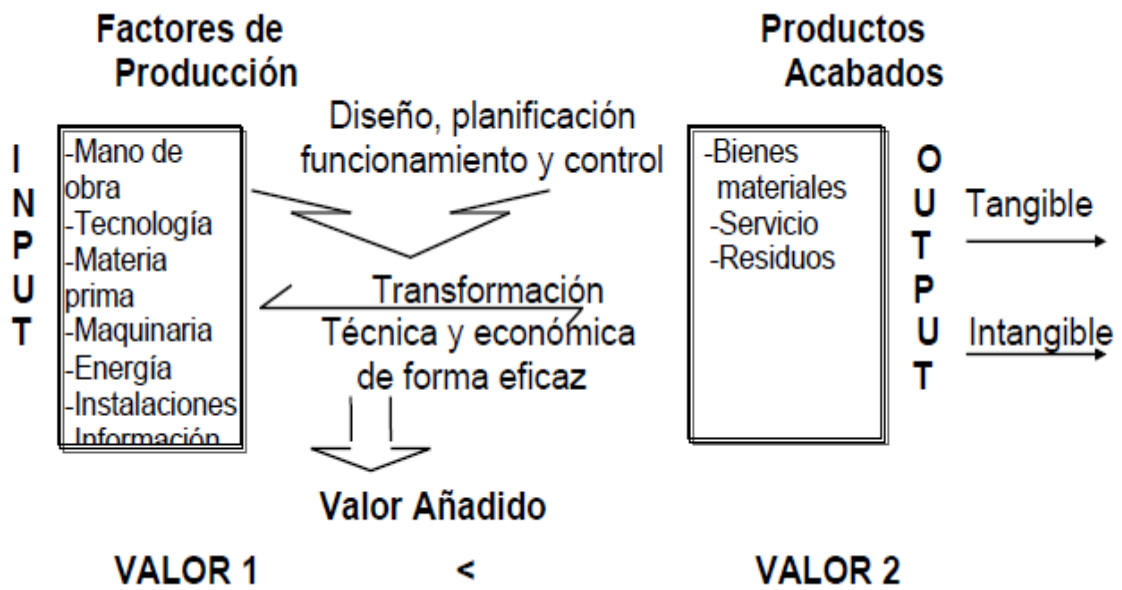
El estudio de la empresa como un todo, buscando la optimización del sistema total y no de cada una de las partes independientes resulta una política adecuada y necesaria, por lo que la teoría del Enfoque en Sistemas se convierte en una herramienta sumamente necesaria y potente para los estudios de gestión y para la toma de decisiones económicamente fundamentados.

Las razones financieras son indicadores que permiten medir y evaluar el grado de eficacia y el comportamiento de la empresa en un periodo específico, en varios periodos, permite también la comparabilidad con empresas del sector en el cual se desenvuelve; es decir con la competencia.

En relación con esto, Chávez (2005) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; agrega que una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Como complemento de esto, Anthony y Govindarajan (2003) mencionan que habitualmente, en una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de la rentabilidad. Es por ello que, de los indicadores financieros aplicados por las empresas, en esta investigación se decide abordar los de rentabilidad como principales herramientas para la toma de decisiones.

#### **Concepto de producción.**

**Producción:** Es el proceso de transformación técnica y económica en condiciones de un diseño racional, planificado y controlado de unos “inputs” o factores de producción (mano de obra, tecnología, materias primas, información, maquinarias, instalaciones y energía) en “outputs” o productos resultantes (bienes materiales y (o) servicios), que provoca un incremento de utilidad o valor según grafico siguiente. Medina León et al (2002).

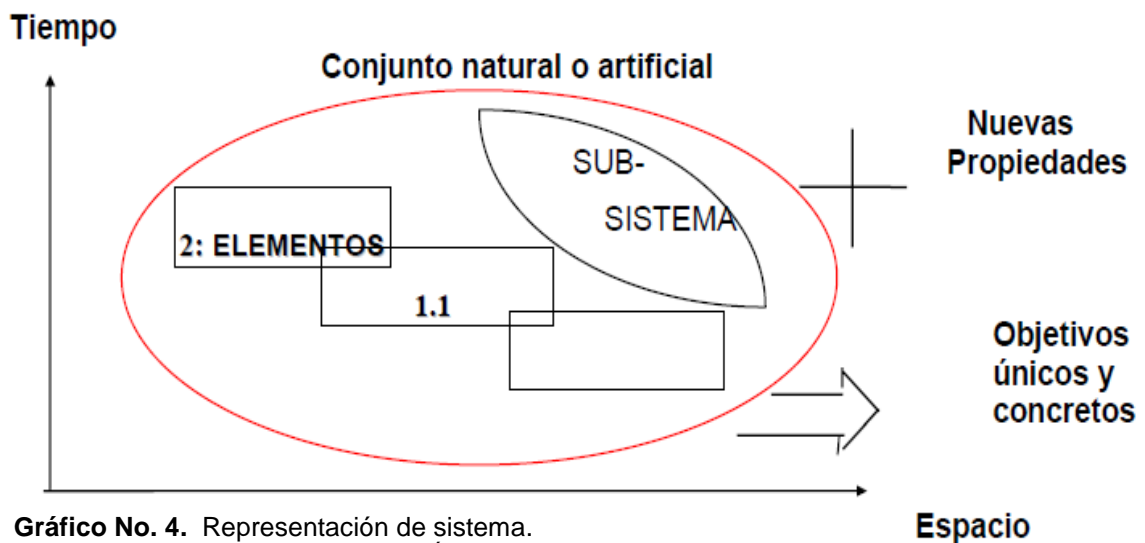


**Gráfico No. 3.** Representación del concepto de producción.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

**Sistema:** Es el conjunto natural o artificial de elementos, propiedades y relaciones que pertenecientes a la realidad objetiva, actúan de forma coordinada para lograr un fin u objetivo. Cada parte o subsistema posee las mismas propiedades del sistema, influye sobre el resto y de esta interrelación surgen nuevas propiedades que no poseen los elementos por separado. El sistema está delimitado por factores biológicos teóricos o físicos y su existencia del sistema está asociada a condiciones de espacio y tiempo.



**Gráfico No. 4.** Representación de sistema.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

## CONCEPTO DE SISTEMA PRODUCTIVO.

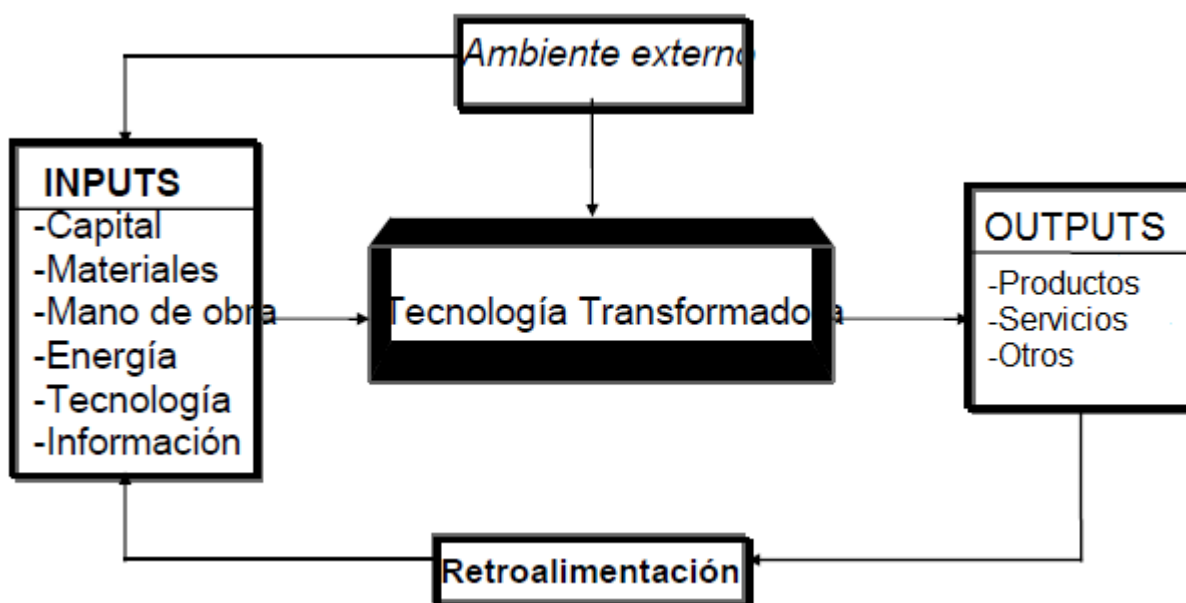
**Maynard (1984)** define “sistema productivo como el conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación” (pág. 58).

**Bueno Campos (1989)** “proceso específico de transformación de un conjunto de factores (inputs) en un conjunto de bienes o servicios (outputs)” (pág. 124).

**Companys Pascual (1989), (1993)** “conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación (y que en el fondo son una parte de las “entradas”). Las entradas están compuestas esencialmente por trabajo humano, energía, materiales, dinero en forma generalmente de maquinaria e instalaciones, sin desdeñar la información tanto en forma de conocimiento tecnológico (“know-how”) y tecnología propiamente dicha (ingeniería del producto y de los procesos) como de conocimiento de la gestión y los datos sobre la situación del entorno y del sistema productivo” (pág. 189, 154).

Díaz (1993) se está en presencia de un sistema productivo cuando una entidad u organismo genera a partir de sus entradas los bienes materiales o inmateriales objeto de su función, tratando de buscar la máxima eficiencia.

Esta definición expuesta por Fernández Sánchez (1993) representada en el siguiente gráfico:



**Gráfico No. 5.** Representación del sistema productivo.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez



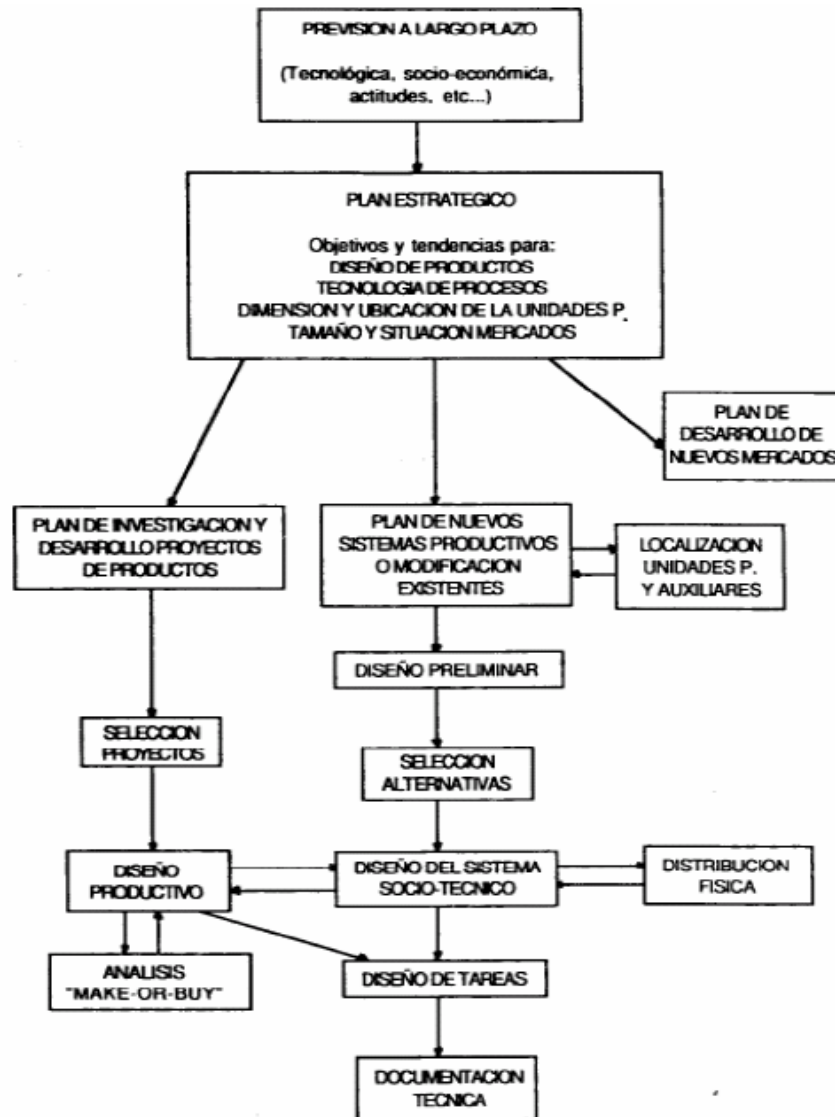
El sistema productivo propiamente dicho está inmerso en un sistema más general, la organización y precisa para su pleno desenvolvimiento de otras actividades, procesos y sistemas: tecnológicos, comerciales, contables, financieros, etcétera, ligados más indirectamente con el proceso de transformación entradas - salidas.

**Companys Pascual (1989)** asume “una representación planteada por autores precedentes que divide a la empresa en tres niveles: Alta Dirección, Dirección de Operaciones y Sistema Físico” (pág. 195).

En el superior se establecen las estrategias y políticas básicas de la Empresa formadas estas por los componentes: Productivo, Comercial y Económico – Financiero, partiendo de las oportunidades y necesidades del mercado. A este nivel no existe una diferenciación funcional acusada, puesto que todas las decisiones, que llamaremos estratégicas: definición de objetivos, fijación de estrategias, elaboración de políticas, son fuertemente interdependientes entre sí. Los dos niveles siguientes corresponden solo a unos aspectos de la Empresa, los productivos. En el nivel más bajo encontramos las operaciones propiamente dichas, el funcionamiento día a día, el sistema de transformación de los "inputs" en "outputs", acompañado de las decisiones necesarias para ello, las decisiones de control. En la parte central encontramos el nivel táctico, con las decisiones que denominaremos de gestión, aunque en la figura se han privilegiado, por la superficie ocupada (algunas de estas decisiones, las que más adelante llamaremos de dirección de operaciones) al resto, que recibirán el nombre de decisiones de diseño.

En efecto, una forma conveniente de clasificar el conjunto de problemas de gestión de los sistemas productivos es la que utiliza la referencia a las dos mayores categorías de decisiones: las relacionadas con el diseño, planificación, y construcción de sistemas destinados a producir cierto bien y/o servicio; y las relacionadas con el funcionamiento y control del sistema.

Llamaremos a las primeras decisiones de Dirección de Diseño en el grafico siguiente:



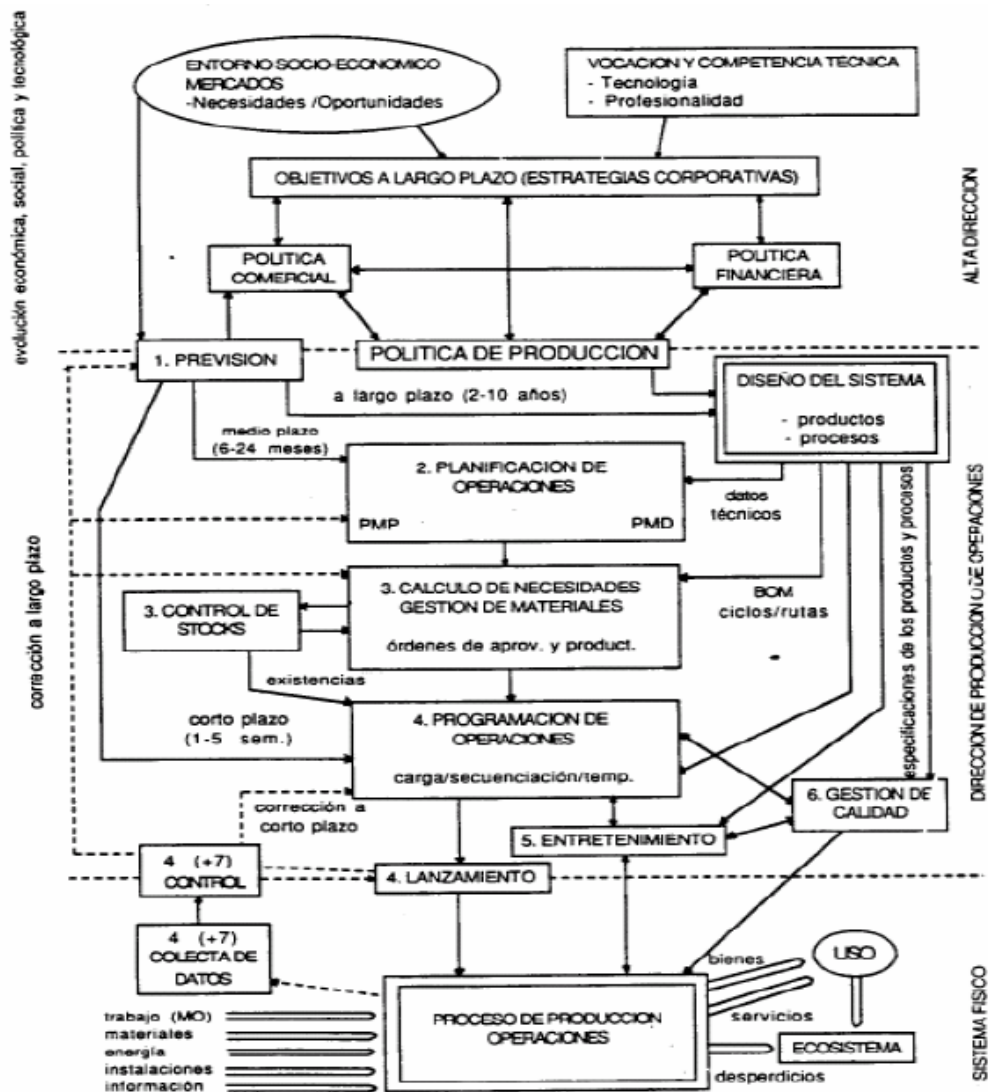
**Gráfico No. 6.** Representación según Companys Pascual (1989) de las etapas a realizar para el Diseño ( y por lo tanto decisión acerca de la inversión) de Sistemas Productivos.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

La figura representativa de la Dirección de Diseño nos muestra de manera simplificada los pasos a seguir para el análisis necesario para la introducción de una modificación o cambio en nuestro sistema.

Las segundas decisiones de Dirección de Operaciones se observan en el grafico siguiente:



**Gráfico No. 7.** Representación de la Empresa planteada por Buffa y utilizada como base de la obra de Companys Pascual (1989).

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

### Ratios de gestión de la dirección:

$$a) \text{ Rendimiento activo de explotación} = \frac{\text{beneficio de explotación}}{\text{activo de explotación}}$$

Este ratio mide la eficacia de todas las decisiones en materia de inversión de fondos y planificación y control de actividades tomadas en todos los niveles de la dirección, desde el capataz de taller hasta el director general.

Por capital empleado se entiende la suma del activo fijo y del activo circulante neto (capital de explotación). El activo fijo no incluye los activos intangibles, esto es, el valor contable del crédito comercial, las patentes, los derechos de autor, etc.

Este ratio es otro modo de considerar el capital empleado. Los de los activos no dedicados a la explotación se excluyen del cálculo para llegar a la cifra del activo a disposición de la dirección de la empresa.

El concepto de rendimiento del capital es un método sumamente útil para el diagnóstico de problemas. El consultor puede averiguar mucho sobre una empresa siguiendo este sencillo enfoque analítico.

b) Valor agregado por \$ del activo de explotación = 
$$\frac{\text{valor agregado}}{\text{activo de explotación}}$$

Este ratio es un refinamiento del ratio de ventas con respecto al activo de explotación. Que la empresa crezca en términos de ventas no es necesariamente indicativo de mejora, pues el aumento puede deberse a un aumento del costo del material usado. Restando el costo de los materiales de la cifra de ventas se elimina toda fluctuación en los costos de materiales.

c) Rotación de las existencias = 
$$\frac{\text{costos de las ventas}}{\text{existencias}}$$

Esta ratio proporciona una indicación muy aproximada de la movilidad de las existencias. Es mejor subdividirlo en tres: uno de existencias de artículos terminados con respecto a las ventas, otro de trabajo en curso con respecto al valor de la producción, y un tercero de existencias de materias primas con respecto a materiales consumidos. Estos ratios revelan si las existencias son superiores a las necesarias para mantener en marcha las actividades, lo cual inmoviliza demasiado capital, o bien son demasiado bajas, lo cual crea dificultades en la producción o en las ventas.

d) Utilización del activo fijo = 
$$\frac{\text{valor agregado}}{\text{activo fijo}}$$

Este ratio es un refinamiento del de ventas con respecto al activo fijo. Es una descomposición del ratio b) y debe emplearse junto con este para determinar si un

descenso de la utilización del activo indica una mala utilización del activo fijo o del activo disponible.

$$e) \text{ Valor agregado por empleado} = \frac{\text{valor agregado}}{\text{número de empleados}}$$

Un aumento de la productividad por empleado puede ser compensado por un aumento de los salarios, con lo cual aquél no constituye un beneficio para la empresa. La determinación del cálculo y comparación de las tendencias de los dos ratios, puede determinarse la situación real.

$$f) \text{ Intensidad del capital} = \frac{\text{activo fijo}}{\text{número de empleados}}$$

El examen de este ratio a lo largo de varios años indica si la empresa tiende a aumentar o disminuir su intensidad de capital. Este ratio también es útil para efectuar comparaciones entre empresas.

### 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

La toma de decisión, ya sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción.

Las seis etapas en el proceso de toma de decisión son:

1. Detección e identificación del problema
2. Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
3. Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
5. Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
6. Evaluación de la post - decisión a través de retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogida en la solución del problema.

Los errores en la toma de decisiones más comunes son los siguientes:

1. Tomar la decisión fuera de tiempo, demasiado tarde o pronto.
2. Olvidar las consecuencias derivadas de la decisión y que puedan crear otros problemas.
3. Saltarse los pasos lógicos para tomar una decisión.
4. Decidir y olvidarse de hacer un seguimiento a los resultados de la decisión.
5. No establecer reglas claras de dirección.
6. Tomar una decisión porque se acabó el tiempo.
7. Parálisis del que debe tomar las decisiones.
8. Inseguridad, indefinición, falta de claridad y falta de confianza a la hora de tomar la decisión.
9. Exceso de confianza que lleva a omitir consecuencias o valorar demasiado bien las consecuencias.
10. Temores desmedidos

El mal cálculo de los ratios puede llevar a un valor errado y por consiguiente una decisión errada y podría costarle dinero y recursos a la empresa.

Si uno no toma las unidades de medición correcta puede ocasionar un valor errado.

Una interpretación correcta del cuadro estático que ofrecen las cifras de un solo año exige considerable habilidad y cuidado. Por ejemplo, si el activo fijo en terrenos y edificios está subestimado en relación con su valor de mercado actual, los ratios de beneficio pueden dar una impresión falsa. Las comparaciones de una empresa con otra sólo deben hacerse con el mayor cuidado y con un conocimiento a fondo de las dos empresas, pues éstas pueden emplear diferente método para evaluar el activo y calcular la depreciación, y pueden seguir diferentes políticas en materia de gastos (capitalizarlos o bien cancelarlos con respecto a los ingresos) o en el tratamiento de los costos de investigación y desarrollo; por otra parte, unos niveles fluctuantes de precios pueden invalidar los intentos de comparación, etc.

El principal valor del análisis de ratios reside en el estudio de la tendencia dentro de una empresa durante un período de varios años. Puesto que de esta manera se comparan cosas semejantes, hay poco riesgo de interpretar mal las tendencias resultantes.

Existen otros enfoques para el análisis de los estados financieros, entre ellos y a modo de ejemplo se puede destacar el ofrecido por el Profesor Hugues Jordan de ESADE (1999) y según el cual el referido análisis debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo del análisis.
2. Definir el método de análisis.
3. Determinar los instrumentos analíticos aplicables.
4. Interpretar y diagnosticar.
5. Emitir recomendaciones.

Dentro de los instrumentos analíticos señala:

- i. Instrumentos estáticos:
  - a. Estados financieros porcentuales
  - b. Ratios
  - c. Rotaciones
  - d. Punto de equilibrio
  - e. Análisis económico
  - f. Análisis gráficos
- II. Instrumentos de análisis dinámicos
  - a. Comparaciones de estados financieros
  - b. Índices sobre la referencia de años anteriores
  - c. Otros

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

Dentro de los problemas comunes en la toma de decisiones tenemos:

#### 1. ACEPTAR UNA ORDEN ESPECIAL.

En ocasiones se les presenta a la empresa un pedido especial el cual requiere que se venda a un precio menor que el de mercado.

En general esta orden especial se debería aceptar sí:

- Los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales al aceptar la orden especial.
- Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables.

Además los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generen descontento en los antiguos clientes.

Ejemplo: Una empresa de vestuario, posee un precio de venta de sus camisas de S/. 25.00, sus costos variables ascienden a S/.14.00. Si un cliente ofrece pagar S/. 20.00 por 2.000 camisas y la empresa posee suficiente capacidad ociosa ¿Conviene aceptar esta oferta? Argumente.

Solución:

Conviene aceptar la oferta en términos económicos, pues se posee capacidad ociosa en la empresa y además cada producto genera un margen de contribución unitario de S/. 6.00 (S/.20.00– S/. 14.00), aunque hay que estudiar el efecto que generará aceptar la oferta entre los actuales clientes.

## 2. HACER O COMPRAR.

Todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una pieza en forma tan eficiente como su proveedor potencial e incorporando los costos alternativos.

## 3. ELIMINAR UNA LÍNEA O PRODUCTO

Una línea o producto será eliminado o sustituida, si la reducción o ahorro en los costos superen los ingresos perdidos. Cabe destacar que para evaluar esta alternativa es muy importante no confundirse con el tratamiento de los costos fijos, ya que en ocasiones productos que parecen no rentables se debe a la asignación que se les hace de costos fijos.

Ejemplo: Supongamos que la Empresa ESTRELLA SAC. posee la siguiente situación:

A B TOTAL

Ingresos de Explotación S/. 180.00 S/. 120.00 S/. 300.00

Costos de Explotación S/. -80.00 S/. -90.00 S/. -170.00

Asignación de Costos Fijos S/. -60.00 S/. -50.00 S/. -110.00

Resultado Operacional S/. 40.00 S/. -20.00 S/. 20.00

Esta empresa desea eliminar el producto B debido a su bajo resultado. Si los demás ítems no variarán al eliminar este producto, es

Todo dependerá de la capacidad que posea la empresa para producir una decir no se alterarán los ingresos variables, costos variables y costos fijos ¿Qué decisión tomaría?

Solución:

Uno tiene que ver cuál será el efecto de eliminar el producto B, lo veremos a través del Estado de Resultados.

A

Ingresos de Explotación S/. 180.00



Costos de Explotación S/. -80.00

Asignación de Costos Fijos S/. -110.00

Resultado Operacional S/. -10.00

Claramente podemos apreciar que el resultado total cayó pasando de S/.20.00 en la situación con 2 productos a S/. -10.00 en la situación en la que sólo existe un producto, debido a que no cambiarán los ingresos variables, costos variables y costos fijos. En la situación con dos productos, al producto B se le asignaba S/.50.00 de costos fijos, posteriormente se eliminó el producto B, por lo tanto estos costos fijos ahora deberán ser asignados al producto A; pasando de S/.60.00 a S/.110.00.

#### 4. MEZCLAR UN PRODUCTO O UN SERVICIO

Si una compañía produce múltiples productos usando instalaciones independientes para cada producto no se enfrenta a este tipo de problemas. Si una organización posee una instalación común podrá decidir qué proporciones se producirán de cada producto.

#### 5. VENDER O PROCESAR ADICIONALMENTE

Un producto se deberá procesar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los costos adicionales que produce el mayor grado de elaboración (o terminado), ya que aumentará la riqueza de la organización.

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA SOYA'S AW**

En el 2006, América Williams arrancó con la elaboración de leche de soya, junto con dos colaboradores.

Hoy, la firma de Soya's AW es un negocio que alcanza los USD 15 000 en ventas promedio mensuales y distribuye la leche de soya a unos 300 clientes ubicados en las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos.

Siete años más tarde, Soya's AW mantiene una producción mensual de 40000 envases (1000 litros al día), de bebida derivada de granos de soya.

A futuro la empresa Soya's AW quieren probar con nuevos productos como la leche de soya con saborizantes.

Algunos clientes importantes son las cadenas de Panaderías Punto Caliente y Economarket, sin mayores conocimientos de mercadeo o activación de marca.

Esta bebida que se obtiene a partir de los granos de soya completa varios procesos previos a su envasado como son: cocción, triturado, filtrado, pasteurizado y mezclado.

La leche de soya tiene los siguientes beneficios:

- Ayuda a controlar el colesterol
- Lucha contra el envejecimiento
- Alivia los síntomas de la menopausia
- Estimula la concentración y el aprendizaje
- No contiene lactosa
- Protege contra ciertos tumores
- Es rica en vitaminas y minerales
- Contiene grasas buenas
- Es una fuente importante de lecitina
- Sus proteínas son de alto valor biológico

La mayoría de las materias primas para Soya's AW se adquieren localmente.

Al mes, esta firma que cuenta con una decena de colaboradores, procesa 45 quintales (50 kilogramos cada uno), de soya cultivada en Quevedo y Babahoyo (Los Ríos). También se complementa con soya boliviana que es de mejor calidad que la soya peruana.

El proceso de elaboración de la leche de soya se inicia con el remojo de los granos durante cuatro horas. Tras cernir y moler el grano se cocina por dos horas junto con canela y el azúcar. Varias de las máquinas de la planta ubicada en el norte de Guayaquil.

El consumidor de leche de soya es muy exigente porque conoce sobre las bondades nutritivas que ofrece este producto.

Se usan cerca de 30 quintales mensuales de azúcar morena, porque se relaciona directamente con la coloración y sabor de las bebidas.

Para los directivos de Soya's AW, los vendedores informales han aportado con un papel protagónico en la venta de las leches de soya. En el centro de Guayaquil es común encontrar a comerciantes de agua helada que también promocionan estas bebidas derivadas de la soya.

Se está desarrollando más productos como granolas derivadas del afrecho de la soya.

Hay muchas razones para consumir leche de soya: constituye una alternativa a la leche de vaca, las proteínas; vitamina b y hierro.

Leche de soya AW es un producto comprometido a preservar la salud de nuestros clientes, con la elaboración de productos naturales y aptos para toda la familia.

La leche de soya en la actualidad es utilizada como alternativa al consumo de la leche de vaca para las personas intolerantes a la lactosa.

**Cuadro No. 1. Composición de la leche de soya.**

<b>Nutrientes</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor por cada 100 gramos</b>
Agua	G	91.32
Energía	Kcal	41
Proteína	G	2.47
Total de Lípidos (grasa)	G	1.44
Ceniza	G	0.65
Carbohidratos, por diferencia	G	4.12
Fibra	G	0.4
<b>Minerales</b>		
Calcio, Ca	Mg	123
Hierro, Fe	Mg	0.44
Magnesio, Mg	Mg	16
Potasio, K	Mg	123
Sodio, Na	Mg	39
Zinc, Zn	Mg	0.25
Selenio, Se	Mg	2.3
<b>Vitaminas</b>		
Riboflavina	Mg	0.21
Total Folato	Mg	10
Vitamina B-12	Mg	1.23
Vitamina A, IU	IU	206
Vitamina D (D2 + D3)	Mg	1.2
Vitamina D	IU	49
<b>Lípidos</b>		
Ácidos Grasos totales saturados	G	0.206

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

## **2.1 Filosofía institucional**

La filosofía institucional refleja la importancia de crear la misión, visión valores y objetivos que ayuden al desarrollo de la compañía.

La filosofía es un compromiso social ya que la empresa no solo fue creada para obtener ganancias, sino también para servir a la sociedad o futuros clientes y consumidores, brindándoles un producto de óptima calidad y valor nutritivo.

Por este motivo, todas las personas que conforman la empresa, deben tener claro la misión, visión, valores y objetivos a cumplir y seguir; cada uno debe contribuir de buena manera con esta finalidad, siempre llevando un mismo estilo de dirección.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales**

La empresa inició en el 2007 solo como venta de productos naturales y de soya, la leche se compraba a un proveedor, y no había ventas al por mayor, diversos inconvenientes con ese distribuidor hicieron que la dueña haga su propia leche, se adecuó un pequeño departamento en la parte inferior de la casa, y amistades los ayudaron con el diseño de la etiqueta, se llama AW porque la fundadora se llama América Williams, luego se procedió con el trámite de registro sanitario en aquel entonces los trámites no eran tan demorados como hoy en día.

En comienzos se hacían 100 litros diarios (unos 200 envases) no tenían máquinas para eso así que se adecuó un molino con un motor para moler el grano, poco a poco se empezó a vender más, inclusive compraban para que les dure toda la semana en sus hogares, y se comenzó a dar a un precio de docena, la dueña mientras salía hacer algún trámite ofrecía la leche de soya, es así como los mejores clientes que aún están con la empresa empezaron a coger la marca, fue entonces que la dueña contrató a una joven para que reparta leche en un bolsito con ruedas, luego se pasó a una bicicleta con un joven, luego se convirtió en una moto, luego una tricimoto, hoy en día cuentan con un camión, una camioneta, aun la tricimoto y una moto. Cuando fue creciendo la demanda, se adquirió una máquina que molía la soya en aquel entonces un conocido les prestó la tarjeta de crédito para que la dueña pueda comprarla porque no contaba con los recursos suficientes. A medida que la producción incrementaba se fue agrandando el espacio y adquiriendo nuevos enseres y más personal. A los dos años se beneficiaron del préstamo 5 5 5 del Banco de Fomento y se adquirió un equipo para un cuarto frío que les ayudaría a mantener en refrigeración la producción.

La empresa de producción Soya's AW, tiene alrededor de diez años en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

Su dirección es en pleno centro de Guayaquil Vélez 1109 entre Quito y Machala.

Algunos clientes importantes son las cadenas de Panaderías Punto Caliente y Economarket.

Con el pasar del tiempo la empresa de producción Soya's AW está ganando mercado y aspira a posicionarse como la primera a nivel nacional.

### **2.1.2 Misión, Visión y objetivos**

Thompson (2007) plantea en su artículo Concepto de Misión, que "La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"

#### **MISIÓN**

Soya's light busca satisfacer un mercado orientado a mejorar la salud y calidad de vida de los seres humanos, ofreciendo un producto de elevado valor nutritivo fusionando con sabor único que lo convierte en una alternativa ideal del consumo dentro de un mercado tan exigente.

#### **VISIÓN**

La Visión, tal como lo define **Fleitman (2000)** viene a ser "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (pág. 95)

Llegar a ser la empresa líder del mercado de Guayaquil en la elaboración y distribución de leches de soya, conseguir que nuestro producto obtenga una demanda considerable que permita cubrir las necesidades de nuestros clientes.

#### VALORES

##### **CALIDAD**

Contamos con proveedores reconocidos y certificados a nivel nacional, que cumplen con estándares de calidad, compromisos acordados de entrega e insumos.

## CUMPLIMIENTO

Entregamos nuestro producto a nivel local en los tiempos de entrega acordados a cada uno de nuestros clientes.

## COMPROMISO

Preservar la salud de nuestros clientes, con la elaboración de productos naturales y aptos para toda la familia.

## RESPETO

Brindar una atención oportuna y de calidad acorde a nuestros clientes, considerando que son ellos la razón de ser para nuestra compañía.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Brindar a nuestros clientes, un producto de óptima calidad, con un buen sabor.
- Ofrecer productos de prueba, para que nuestros clientes puedan corroborar los beneficios que nuestro producto brinda a sus usuarios.
- Ofrecer un producto a bajo costo, otorgando a nuestros principales distribuidores una ganancia significativa para que puedan seguir vendiendo nuestro producto.

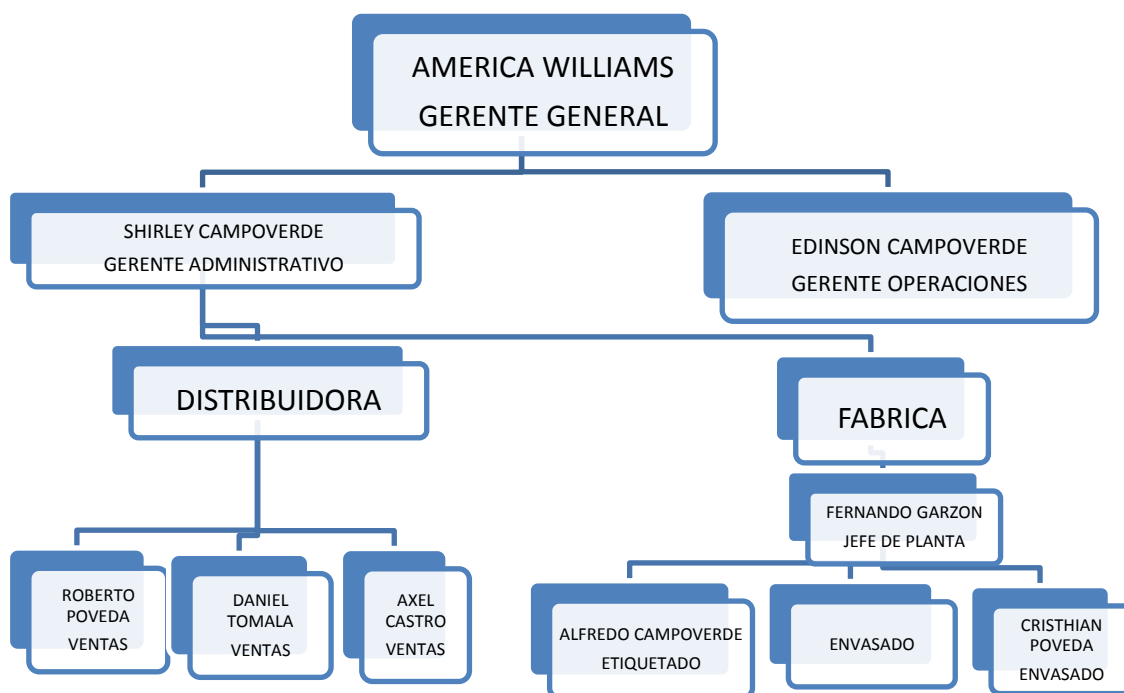
### 2.2 Estructura administrativa y funcional

Los granos de soya son un excelente suministro de proteínas, ellos son usados para hacer una gran variedad de productos alimenticios incluido una bebida comúnmente conocida como leche de soya.

Toda empresa después de su filosofía institucional bien establecida, debe enfocarse en su estructura administrativa y funcional que será la base sólida para un buen comienzo y con ello la elaboración del organigrama que asignará funciones y obligaciones a todos los trabajadores contratados.

Soya's AW cuenta con 9 empleados, como podemos ver en el organigrama.





**Gráfico No. 8.** Organigrama empresa de producción Soya's AW.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

**Título del puesto:** Gerente General.

**Supervisa a:** Todo el personal de la empresa.

**Naturaleza del puesto:** Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa, en concordancia con los objetivos, políticas y metas establecidas por la Junta General de Socios, ejerciendo su representación legal.

**Funciones principales:**

- Representar legalmente a la empresa.
- Proponer a la Junta General de Socios y dirigir la aplicación de los planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
- Participar en las sesiones de la Junta general de Socios pero sin voto.
- Evaluar el desempeño de los departamentos y Oficinas a su cargo, acorde a los objetivos empresariales establecidos.
- Dirigir y supervisar las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y la productividad empresarial.
- Dirigir y coordinar las relaciones de cooperación con el fin de crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizar los recursos disponibles.
- Los demás deberes y atribuciones previstas por las Leyes, Reglamentos e Instructivos de los superiores

**Título del puesto:** Gerente Administrativo.

**Supervisa a:** Todo el personal de la empresa.

**Naturaleza del puesto:** Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa en la parte administrativa.

**Funciones principales:**

- Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Planear , ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes
- Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización
- Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal.
- Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.
- Coordinar los Cierres Contables mensualmente hasta la emisión de los Estados Financieros.
- Determinar la situación económico-financiera de la empresa, a través del control de los registros, la clasificación y resumen de las transacciones de la empresa, a fin de garantizar a la Gerencia General.
- Resultados financieros de los negocios, los cambios experimentados en los ejercicios, sus tendencias evolutivas, así como el desarrollo de sistemas y mecanismos de control financiero con el fin de garantizar la información periódica, precisa y necesaria para la toma de decisiones, la fijación de objetivos y la mejor aplicación de los recursos de la empresa y/o entidad de trabajo, dentro de los marcos legales de referencia en vigor.
- Por otro lado, es responsable de planificar, organizar, coordinar, objetivos y procedimientos que han de regular las actividades de la Gerencia y los procesos contables, administrativos y financieros en general.
- Trabajo en equipo con las Gerencias que influyen en los resultados de los Estados Financieros.
- Validación del cumplimiento en sitio, de los procedimientos contables implantados.
- Conocimiento de los clientes con sus características, tamaño, ubicación, necesidades y costumbres.
- Conocimiento de los productos de la empresa y los sistemas de ventas y servicios disponibles.
- Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.
- Análisis y prospección de clientes potenciales y preparación de planes de visita.

- Ejecución del plan de ventas y realización de visitas de ventas o seguimiento de los clientes.
- Administración comercial de los productos actuales, realiza estudios sobre el mercado, la clientela y la competencia.
- Desarrollo de productos nuevos.
- Preparación y coordinación de los planes de mercadeo relacionados con sus productos.
- Análisis del mercado y del sector en que opera la empresa.
- Implementar y desarrollar técnicas de marketing
- Realizar un análisis de la competencia
- Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa

**Título del puesto:** Gerente de Operaciones.

**Supervisa a:** Toda el área operativa de la empresa.

**Naturaleza del puesto:** Organizar, dirigir y coordinar la operación de la empresa en coordinación con las otras gerencias de la empresa.

**Funciones principales:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
- Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento de metas.
- Asegurar el manejo adecuado de materiales.
- Coordinar la producción.

### 2.3 Análisis de competitividad

Un análisis de competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

El producto se observa a continuación:



**Gráfico No. 9.** Producto SOYA'S AW.  
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.  
**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Puede basarse en:

- Producto
- Servicios necesarios o añadidos
- Modos de producción, distribución propia de la empresa.

Tres grandes categorías de la ventaja competitiva:

- Ventaja competitiva de diferenciación (externa): cualidades distintivas del producto que le brindan valor superior al cliente. Tiene menos costos más rendimiento y permite un precio más alto que la competencia.
- Ventaja competitiva de costo (interna): Se basa en la superioridad de la empresa en manejar el control de costos y gestión del producto. La empresa es más rentable y resistente. Para que una estrategia de costos sea exitosa debe ofrecer un valor aceptable a los clientes.
- Ventaja competitiva basada en competencias claves: habilidad especial o tecnología que crea valor único para el cliente. Esta ventaja debe proveer valor significativo para los clientes, ser difícil de imitar para los competidores y debe permitir que la empresa acceda a una amplia variedad de mercados.

### 2.3.1 Matriz de análisis de competencia

La competencia principal es la empresa Oriental, por su capacidad de producción y su red de distribución.

A continuación Soyamilk, Dream Milk, Pura soya. Del exterior tenemos una empresa colombiana Ades.

**Cuadro No. 2. Matriz de análisis de competencia.**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	NUESTRA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA			
	A	B	C	D
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	+5	-7	-8	-8
<b>ACTIVOS DE MARKETING</b>				
VALOR DE NOMBRE DE LA ORG. (MARCA)	+2	-1	-1	-1
NIVELES DE LEALTAD	+1	-2	-3	-3
RELACIÓN CON PROVEEDORES	0	-1	-1	-1
RELACIÓN CON CLIENTES	+1	-2	-2	-2
LA TECNOLOGÍA LA GESTIÓN GLOBAL DEL MARKETING	+1	-1	-1	-1
SITUACIÓN FINANCIERA GLOBAL				
<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>				
CAPACIDAD DE PRESTACIÓN	+1	-1	-1	-1
FLEXIBILIDAD	+1	-1	-1	-1
KNOW HOW DE PRESTACIÓN	+1	-1	-1	-1
COSTOS	+1	-1	-1	-1
<b>CAPACIDAD INNOVADORA</b>				
SERVICIOS LANZADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	+1	-1	-1	-1
KNOW HOW DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	-1	-1	-1	-1
<b>CAPACIDAD ESTRATÉGICA PERCIBIDA</b>				
LANZAMIENTO CON ÉXITO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	-1	-1	-1	-1
CAPACIDAD Y RAPIDEZ DE REACCIÓN ANTE ATAQUES DE LA COMPETENCIA	-1	-1	-1	-1
<b>LIDERAZGO</b>				
TECNOLOGÍA	+1	-1	-1	-1
MARKETING PRESTACIÓN	+1	-1	-1	-1
CRECIMIENTO GLOBAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	+1	-1	-1	-1

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez

A = Soya's AW, B = Soyamilk, C = Dream Milk, D = Pura soya

Esto permite una visión comparada de la organización respecto a la competencia. Se pretende determinar en qué áreas la organización es superior, igual ó inferior a los principales competidores.

Se trata de una evaluación relativa, no absoluta de números. Se utilizan valores numéricos, generalmente de 1 a 10 para indicar la evaluación.

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

Signos, se utilizan los signos matemáticos

+ indica que la organización es superior

= indica que la organización es igual que el competidor

- indica que la organización es inferior

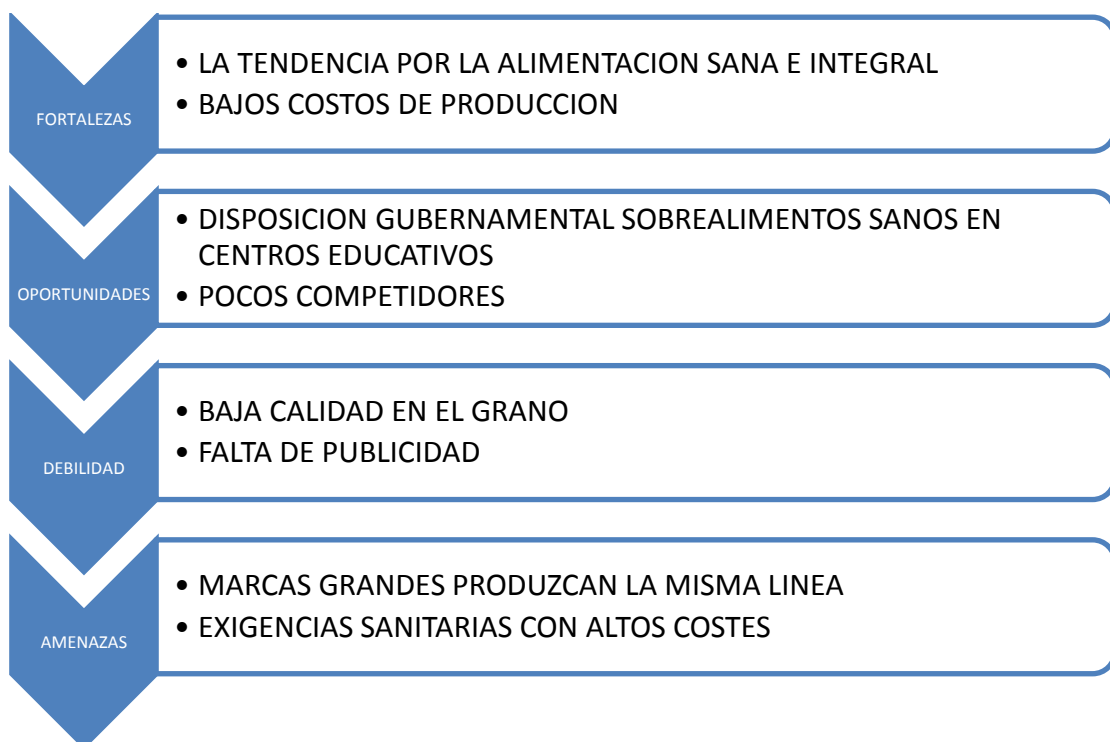
Analizando, tenemos un competidor importante, pero de acuerdo a nuestras fortalezas, no es competidor ya que ellos le ponen a sus productos preservantes y nosotros somos cien por ciento natural.

### 2.3.2 Matriz FODA

Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.

#### Análisis interno de la empresa

El análisis FODA se lo realizó analizando y observando de forma cualitativa las características de la empresa Soya's AW.



**Gráfico No. 10.** Análisis FODA SOYA'S AW.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

FORTALEZAS.- Descubre los recursos y destrezas que tiene la empresa ¿en qué se diferencia de la competencia? ¿Qué hace mejor?

#### FORTALEZAS

- Comercialización directa al consumidor final a través de vendedores informales.

- Producto con alto valor nutritivo.
- Producto para las loncheras de estudiantes.
- Cuentan con personal calificado en todas las aéreas, lo que les permite fabricar un producto de excelente calidad para el consumo humano, generado así la satisfacción al cliente.
- La materia prima es de óptima calidad.

DEBILIDADES.- Son factores donde la empresa tiene desventaja frente a la competencia.

#### DEBILIDADES

- Capital reducido, que no permitirá afrontar problemas que puedan darse.
- La empresa no tiene definido una estructura jerárquica que permita delimitar obligaciones y responsabilidades.
- Su capacidad instalada es mínima.
- La gerencia carece de conocimientos avanzados en administración y mercadeo pues hasta el momento lo ha hecho empíricamente.
- Productos con poco tiempo de vida.

#### Análisis externo de la empresa

OPORTUNIDADES.- Descubre los posibles mercados, nichos, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidos a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

#### OPORTUNIDADES

- Supermercados y comisariatos están en constante crecimiento.
- La apertura de la gerencia para que organizaciones educativas realicen un plan estratégico.
- Mercado siempre busca productos nuevos y de calidad.
- Nuevos productos; leche de soya en polvo y el yogurt.

AMENAZAS.- Son los factores que ponen en riesgo a la organización, hay que detectarlas a tiempo.

#### AMENAZAS

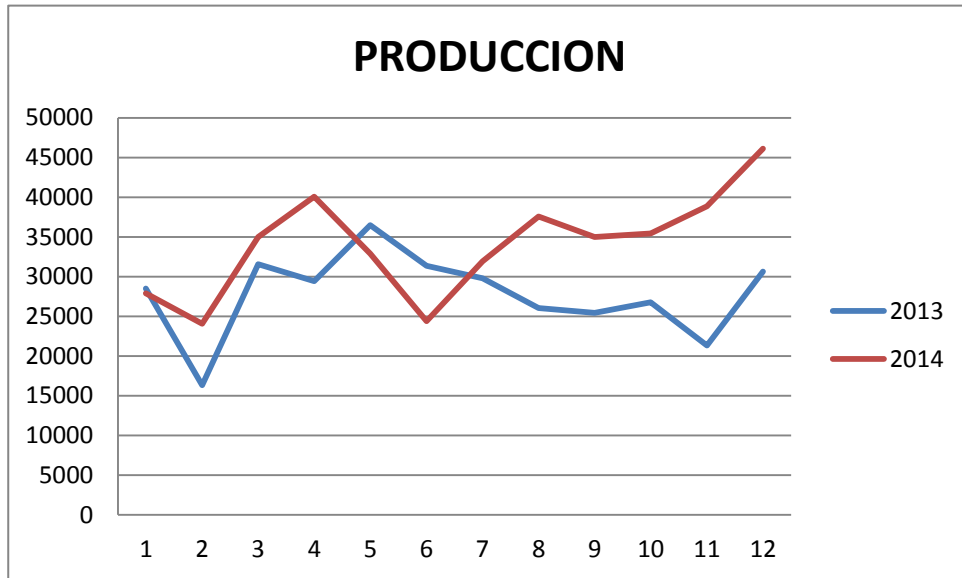
- Situación económica del país, que puede generar alza de precios en producto de primera necesidad (leche).

- ❑ Levantamiento en contra del gobierno (paros, huelgas), que afectaran a la obtención de la materia prima.
- ❑ Situación económica y política del país, que genera incertidumbre para la inversión.
- ❑ El clima variable del sector que afecta a la producción de la leche de soya.



## 2.4 Análisis de costos de producción y venta

A continuación observamos el gráfico de producción del año 2013 y 2014:



**Gráfico No. 11.** Producción del año 2013 y 2014.  
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.  
**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

**Análisis.** Se observa que la producción aumentó en el año 2014 mensualmente a excepción del mes de junio que descendió a 25000 por problemas de control pero llegando a fines de año a casi 46000 y en el 2013 vemos que la producción fue menor en relación al 2014 terminando el año con 31000



**Gráfico No. 12.** Ventas del año 2014.  
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.  
**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

**Análisis.** Se observa que las ventas cada mes tienen gran variación y esto se debe a problemas de control y producción; en el mes de abril se logró llegar a 16000 y en el mes de diciembre cerraron con 15000 aproximadamente.

## 2.4.1 Estructura de costos

En la estructura de costos detallaremos todos los rubros que maneja la empresa en cuestión de Materia prima, M.O.D, costos indirectos de fabricación y los Gastos. Con estos datos elaboramos los Costos totales, que es la suma de los costos fijos con los costos variables.

Los datos reflejados en este cuadro son obtenidos de los Balances proporcionados por la empresa Soya's AW

**Cuadro No. 3. Costos totales año 2014.**

<b>COSTOS TOTALES</b>				
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>AÑO 2014</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>				
SOYA	QUINTALES	437,4209	32,00	13997,469
AGUA	LITROS	10,011	40,00	400,44
AZUCAR	SACOS	306,15	41,00	12552,15
CANELA	LIBRAS	315,96	5,80	1832,568
BOTELLA Y TAPA	UNIDADES	398486	0,0657	26180,5302
ETIQUETA	UNIDADES	398486	0,006	2390,916
<b>MANO DE OBRA</b>				
JEFE DE PRODUCCION, ENVASADO	MES	12	1350	16200
Rol de pago (anexo 1)				
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>				
GAS	CILINDROS	240	2,5	600
ENERGIA ELECTRICA	MES	12	321,44	3857,28
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
GASTOS OPERATIVOS VARIOS	ANUAL	1	8280	8280
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	MES	12	1160	13920
VARIOS	MES	12	226	2713
DEPRECIACIÓN (anexo 2)	AÑO	1	8905	8905
TELEFONO	MES	12	20	240
<b>GASTOS DE VENTA</b>				
GASTOS VARIOS	AÑO	12	345	4140
PUBLICIDAD	AÑO	1	650	650
COMISIONES	MES	12	10.415	12500
GASTOS DE ENTREGA	MES	12	200	2400
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>131759,35</b>

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

A continuación detallamos por separado los costos fijos y costos variables para su análisis

**Cuadro No. 4. Costos Fijos año 2014.**

<b>COSTOS FIJOS</b>				
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>AÑO2014</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
GASTOS OPERATIVOS VARIOS	ANUAL	1	8280	8280
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	MES	12	1160	13920
VARIOS	MES	12	226	2713
DEPRECIACIÓN	AÑO	1	8905	8905
TELEFONO	MES	12	20	240
<b>GASTOS DE VENTA</b>				
GASTOS VARIOS	AÑO	1	4140	4140
PUBLICIDAD	AÑO	1	650	650
COMISIONES	MES	12	1.041.667	12500
GASTOS DE ENTREGA	MES	12	200	2400
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>				<b>53748,00</b>

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Los costos fijos están distribuidos en gastos operativos, administrativos y de venta, que son los que ha incurrido la empresa en todo el transcurso de su producción.

**Cuadro No. 5 Costos Variables año 2014.**

<b>COSTOS VARIABLES</b>				
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>AÑO2014</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>				
SOYA	QUINTALES	437,4209	32,00	13997,469
AGUA	LITROS	10,011	40,00	400,44
AZUCAR	SACOS	306,15	41,00	12552,15
CANELA	LIBRAS	315,96	5,80	1832,568
BOTELLA Y TAPA	UNIDADES	398486	0,0657	26180,53
ETIQUETA	UNIDADES	398486	0,006	2390,916
<b>MANO DE OBRA</b>				
JEFE DE PRODUCCION, ENVASADO	MES	12	1350	16200
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>				
GAS	CILINDROS	240	2,5	600
ENERGIA ELECTRICA	MES	12	321,44	3857,28
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>				<b>78011,35</b>

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Los costos variables como podemos apreciar en el cuadro N°.5, la empresa Soya's AW tiene como materia prima, la soya, agua, azúcar, canela, las botellas y etiquetas para la

elaboración directa de la leche de soya. La mano de obra comprende el sueldo de los 3 empleados de fábrica y los costos indirectos de producción incurridos en el mismo proceso.

**Cuadro No. 6** Costos Unitarios de producción.

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
Soya	32	0,0328
Azúcar	41	0,0315
Canela	5,8	0,0046
Gas	2,5	0,0040
Luz	321,44	0,0083
Agua	40	0,0010
Sueldos	1350	0,0348
		<b>0,117</b>
Botella		0,065744
Etiqueta		0,005488
		<b>0,071232</b>
<b>Total Costo.Unitario</b>		<b>0,19</b>

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

**Análisis.** Este cuadro fue proporcionado por la empresa, donde consta el costo de producción por unidad de producto. Se observa que los costos de producción son relativamente bajos dando un costo total unitario de 0,19 centavos de dólar por redondeo

Para mantener la confidencialidad de la información se va a detallar los elementos que influyen en el costo la soya se divide de acuerdo a las libras que vienen en cada saco así se calcula un costo unitario para luego proporcionarlo según las libras que se utilicen en cada producción ya que no es constante todo depende del grano, según el lugar de compra suelen haber granos que no votan mucha leche y se debe de poner más grano o viceversa sin embargo el costo del saco es igual. El azúcar se divide para las 25 fundas de 2 kg que vienen en cada saco y la canela se calcula en onzas de la libra. El costo del cilindro de gas, el valor de la planilla de luz, el valor de la planilla del agua, el sueldo del personal. Adicionalmente el costo de la botella y de la etiqueta.

**Cuadro No. 7. Costos en base al Estado de Pérdidas y Ganancias.**

<b>Costo de las ventas</b>			
Inventario inicial		\$ 1.248,00	
Más:	Compras	\$ 57.354,07	
	Mano de obra directa	\$ 16.200,00	
	Gastos indirectos	\$ 4.457,28	
		<u>\$ 79.259,35</u>	
Menos:	Inventario final	\$ 1.248,00	
<b>Costo de las ventas</b>			<u>\$ 78.011,35</u>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>			<b>\$ 62.283,72</b>
<b>Gastos:</b>			
Publicidad	V	\$ 650,00	
Incobrables	A	\$ 38,00	
Gastos bancarios	A	\$ 720,00	
Comisiones	V	\$ 12.500,00	
Gastos de entrega	V	\$ 2.400,00	
Depreciación	A	\$ 8.905,00	
Mantenimiento	P	\$ 5.040,00	
Varios	A	\$ 590,00	
Gastos administrativos	A	\$ 1.045,00	
Gastos operativos	P	\$ 1.200,00	
Permisos y licencias	A	\$ 320,00	
Teléfono	A	\$ 240,00	
Gastos de los vehículos	P	\$ 2.040,00	
Sueldos y salarios	A	\$ 13.920,00	
<b>Total de gastos</b>			<u>\$ 49.608,00</u>

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

## 2.4.2 Ciclo de producción

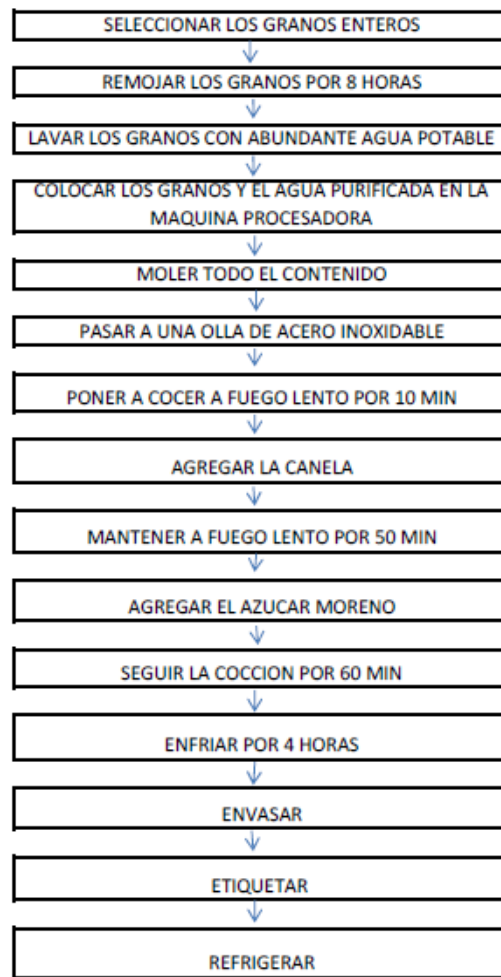


**Gráfico No. 13.** Ciclo de producción y consumo.  
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.  
**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Se observa en el gráfico el ciclo de producción y de consumo del producto y está compuesto por:

1. Obtención de materia prima.
2. Fabricación de productos elaborados.
3. Transporte, conservación y distribución.
4. Intercambio y comercio.
5. Consumo y utilización de los productos.
6. Generación de residuos: desecho o reciclaje.

A continuación vemos el procedimiento de fabricación de la leche de soya de la empresa Soya's AW:



**Gráfico No. 14.** Procedimiento de fabricación empresa de producción Soya´s AW.

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Se va a describir de manera muy general los diferentes procesos ya que por confidencialidad no se pueden detallar exactamente.

El proceso de producción más aceptado de Leche de Soya comienza con la selección del grano.

A continuación el remojo del grano en agua. Pueden variar las temperaturas del agua de remojo, tiempos de retención, y en algunos casos pre-tratamiento mecánico para la remoción de la cáscara.

Una vez ablandado el grano, éste es sometido a trituración-molienda para la liberación de las proteínas entrampadas en la malla celular fibrosa del grano y quedan flotando en una lechada inicial las fibras, algunos carbohidratos, proteínas, aceites, minerales y vitaminas.



En esta parte junto con la adición de agua caliente y/o vapor de agua se produce la infusión emulsión que apropiadamente puede recibir el nombre de “leche”.

La Leche de Soya contiene dos enzimas que es necesario desactivar, la Lipoxigenasa que corta por hidrólisis los aceites (triglicéridos) en ambiente acuoso y caliente, produciendo ácidos grasos libres que se oxidan en ésteres, cetonas y aldehídos, produciendo sabores y olores desagradables; y Las Inhibidoras de Tripsina que obstaculizan y entorpecen la digestión de las proteínas. El líquido se somete a calentamiento hasta la temperatura de diseño requerida y se deja en retención por el tiempo específico necesario y con estos shocks térmicos se realiza la desactivación enzimática de estos elementos indeseados.

La lechada a continuación se somete a un proceso de separación de fibras y/o filtración en el cual se clarifica el líquido y se obtiene la Okara que es la borra residual de los granos de soya. La Okara es rica en fibras y aunque en menor proporción que el grano todavía contiene una cantidad marginal pero significativa de grasas y proteínas y puede ser utilizada en alimentación humana o animal. En esta parte según la tecnología aplicada el líquido alto en proteína se puede reciclar parcialmente para la dilución de la maceración original de manera de aumentar los sólidos y proteínas totales. La Leche de Soya ya clarificada se somete en algunos procesos en mayor o menor grado con distintas técnicas a una desodorización por vacío flash o súbito, para eliminarle aromas y sabores desagradables. Finalmente se puede someter a estandarización y/o homogenización para regular la estabilidad en emulsión de la grasa contenida e impartirle mayor duración y estabilidad física.

La Leche de Soya obtenida es una base cuya concentración se ajusta en sistemas de formulación para dar el toque final de sabor, dilución y contenido de nutrientes necesarios para obtener el producto especificado.

Los equipos, procesos, tecnologías y parámetros utilizados para lograr todas o algunas de las operaciones descritas determinan la calidad de la Leche de Soya su agradable sabor y su durabilidad y estabilidad.

Los procesos que usan menos agua, menos calor y en los cuales hay menos presencia de aire garantizan los mejores resultados.

### **2.4.3 Indicadores de producción**

En un País tan productivo como el nuestro en donde las exportaciones no tradicionales han pasado a ser la principal fuente económica, no puede pasar desapercibido el cultivo de soya; una leguminosa que por naturaleza exige un suelo y clima que van acorde a las condiciones brindadas por la parte Alta de la Cuenca Río Guayas o llamada “Zona Central” y

la parte Baja de la Cuenca, dicha planta proporciona una semilla comestible que es capaz de solventar las necesidades alimenticias de muchos países.

Las zonas se detallan a continuación:

Zona Alta de la Cuenca: La “Zona Central” está circunscrita a los alrededores de las poblaciones de El Empalme, Patricia Pilar, Valencia, San Carlos, La Mana, Mocache. Estos ecosistemas se caracterizan por tener alta precipitación durante época de lluvia de enero a mayo y buena retención de humedad en los suelos, por lo que no es necesario aplicar riegos durante el ciclo del cultivo en época seca.

Zona Baja de la Cuenca: La segunda zona, comprende a la parte baja de la cuenca de Río Guayas y está circunscrita a los alrededores de las poblaciones de Catarama, Pueblo viejo, San Juan, Vinces, Babahoyo, Montalvo, Milagro y Boliche, donde el cultivo requiere de riegos suplementarios.

La soya se puede cosechar en diferentes ciclos agrícolas y puede formar parte de la rotación de cultivos, ya que promueve la fijación de nitrógeno a través del desarrollo de módulos que fertilizan la tierra. La planta se cosecha aproximadamente 120 días después de la siembra.

De acuerdo al Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), las condiciones agroecológicas necesarias para el cultivo de soya en Ecuador son: entre 400 a 600 mm de lluvia durante el ciclo de la planta, 12 horas de luz por día, una temperatura de 22 a 30 °C, y un suelo de franco arenoso o franco arcilloso con un pH que oscile entre 5,5 a 7,0.

La cosecha de esta planta puede ser utilizada como vegetal o como oleaginosa. La soya como vegetal tiene las propiedades de ser de fácil cocción, mejor textura, mayor tamaño, mayor contenido proteínas y poco aceite, este tipo de soya es el más demandado como insumo para la producción de queso y leche de soya. Por otra parte, la soya como oleaginosa tiene un alto contenido de aceite de aproximadamente el 20%, su la cantidad de proteínas bordea del 38 al 45%, y su uso apunta a la producción de biocombustibles.

En Ecuador, el costo de la producción tradicional del cultivo de la soya bordea los 438 dólares por Ha. Según la FAO, en 2009, la superficie cosechada de este cultivo en Ecuador alcanzó 31.000 Ha, lo cual devino en la producción de 61.000 TM, y dio como resultado un rendimiento promedio a nivel nacional de 1,97 TM/Ha. De acuerdo a los datos arrojados por el III CNA, el país se componía hasta el año 2000 de aproximadamente 4.500 UPA's. La

mayor parte de estas corresponden a pequeños productores con casi el 60% del total, los medianos representan el 30% y los grandes el 10% restante.

A pesar de esto, se puede afirmar que el cultivo de este grano está concentrado, ya que los grandes productores concentran alrededor del 55% de la superficie sembrada a nivel nacional.

La industrialización de la soya, se realiza principalmente en Guayas y en Pichincha, provincias en las que Guayaquil, el Triunfo, Quito, y Cumbayá destacan como los principales centros de producción, acopio y transformación de este producto. Los principales derivados, para el consumo tanto a nivel interno como externo, son la soya en grano, la harina de frijoles de soya y la salsa de soya.

En Guayaquil según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) censo 2010 existen 2350915 habitantes, los cuales se convierten en potenciales clientes de la empresa SOYA´S AW.

Según información del Balance General de la empresa SOYA´S AW tenemos:

**Liquidez Corriente** Mide el número de veces que el activo corriente, cubre su pasivo corriente.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{93788}{36300}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = 2.58$$

Esto nos indica que la empresa Soya´s AW puede cumplir con sus obligaciones sin problema alguno, ya que sus activos son convertibles rápidamente. El activo corriente cubre dos veces el pasivo corriente. Por cada dólar que la empresa debe, contará con dos dólares para cubrirla.

**Rotación de Inventarios:** Mide el número de veces que el inventario de una empresa ha sido vendido.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{78011.35}{1248}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 62.51$$

Como podemos darnos cuenta, el inventario rota 62 veces, debido a que la empresa Soya's AW fabrica un producto que es perecible, por tal motivo no puede ser conservado por mucho tiempo.

**Rotación de los Activos** mide la relación que existe entre el monto de los ingresos de las ventas y el monto de la inversión total.

$$\text{Rotación de los Activos 2013} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \quad \text{Rotación de los Activos 2014} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación de los Activos 2013} = \frac{133576,80}{165328} \quad \text{Rotación de los Activos 2014} = \frac{140295,07}{234883}$$

$$\text{Rotación de los Activos 2013} = 0.81$$

$$\text{Rotación de los Activos 2014} = 0.60$$

Como podemos apreciar, los activos en el 2013 han rotado 0.81 veces, esto nos da a entender que por cada \$1 de activo se hizo una venta de 0.81ctvs, y el 2014 rotó 0.60 veces, podemos darnos cuenta que en el 2014 bajó la rotación debido a que se invirtió más en activos de lo que se necesitaba

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA SOYA´S AW**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo de generar ganancia o utilidad, en este caso la empresa Soya´s AW si sus ingresos son mayores que sus egresos, según análisis nos da a entender que tiene cierta rentabilidad que la mantiene en pie.

Analizar la rentabilidad del producto representa ver si la empresa cumple con sus objetivos establecidos que es la obtención de utilidades y satisfacción del cliente, la manera como se asignan los costos y el precio que se estable para la venta.

La empresa SOYA´S AW, solo tiene un producto en una sola presentación y que lo llamamos producto A para efecto del análisis.

Debemos de considerar la contribución marginal del producto y para esto se consideró el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2014 de la empresa SOYA´S AW.

**Cuadro No. 8.** Contribución marginal.

VENTAS	\$ 140.295,07	100,00%
Menos		
COSTO DE VENTAS	\$ 78.011,35	55,61%
Igual a		
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 62.283,72	44,39%
Menos costos fijos de		
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 8.280,00	5,90%
GASTOS DE VENTA	\$ 19.690,00	14,03%
GASTOS ADMINISTRATIVOS.	\$ 25.778,00	18,37%
Igual a		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 8.535,72	6,08%

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

**Análisis:** El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Este nos indica que tenemos disponible 62283,72 unidades monetarias para cubrir los costos fijos de \$53.748; por tal motivo lo restante del margen será utilidad para la empresa.

## PORCENTAJE DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{140295.07 - 78011.35}{140295.07}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = 44,39\%$$

**Análisis:** El 44,39 % indica que la empresa tiene una buena rentabilidad por cuanto va a cubrir con sus costos fijos, si tiene un margen de contribución bajo, es más difícil cubrir los costos fijos y obtener ingresos. Una opción para mejorar los márgenes es reducir costos.

Se debe mencionar que para el análisis de esta empresa de producción SOYA´S AW se debe de utilizar el modelo de contribución marginal, ya que los costos de producción se separaron en costos variables y costos fijos, para el modelo de costo volumen utilidad.

A continuación analizamos el precio la contribución marginal y como es un solo producto la contribución marginal ponderada va a ser la misma, de la empresa SOYA´S AW.

**Cuadro No. 9.** Mezcla de contribución marginal por unidad.

PRODUCTO	A
PRECIO DE VENTA	0,35
COSTO VARIABLE	0,19
C. MARGINAL	0,16
PARTICIPACIÓN	100,00
C. MARGINAL PONDERADA	0,16

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Fórmula: Precio de venta unitario – costo variable unitario = margen de contribución unitario

$$\text{M.C.U} = 0.35 - 0.19 = 0.16$$

En la empresa SOYA´S AW, el precio de venta del producto A es 0,35, el precio de costo variable es de 0.19 y la contribución marginal es 0.16 por los decimales se redondea.

El margen de contribución unitario nos indica que por cada unidad vendida, se cuenta con 0,16 unidades monetarias para cubrir los costos fijos y obtener utilidades

A continuación analizamos la rentabilidad del producto en base a la contribución marginal en porcentaje, de la empresa SOYA´S AW.

**Cuadro No. 10.** Contribución marginal porcentual.

	<b>A</b>	<b>%</b>
VENTAS	\$ 140.295,07	100,00%
(-) ) COSTO DE VENTAS	\$ 78.011,35	55,61%
(=) (- ) MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 62.283,72	44,39%
GASTOS FIJOS DE:		
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 8.280,00	5,90%
GASTOS DE VENTA	\$ 19.690,00	14,03%
GASTOS ADMINISTRATIVOS.	\$ 25.778,00	18,37%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 8.535,72	6,08%

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

En el modelo de contribución marginal el porcentaje de margen de contribución es del 44,39% Este porcentaje surgió debido a la resta del 100% de las ventas menos los costos de ventas que generaron el 55.61%. Del 44.39% de margen de contribución se le resta los gastos fijos totales que es 38,30% nos da un porcentaje de utilidad del 6.08%.

A continuación analizamos la rentabilidad de los productos en base a la contribución marginal en porcentaje, de la empresa SOYA ´S AW.

**Cuadro No. 11.** Análisis de la rentabilidad del producto bajo el modelo CVU

	<b>PRODUCTO A</b>	<b>%</b>
VENTAS	140.295,07	100,00
(-) COSTOS VARIABLES	78.011,35	55,61
(=) <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>62.283,72</b>	<b>44,39</b>
PARTICIPACIÓN		
* COSTOS FIJOS TOTALES	53.748,00	38,31
(=) COSTOS FIJOS ASIGNADOS	53.748,00	
(=) <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>8.535,72</b>	6,08

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Como la empresa productora AW está enfocada en la fabricación de un solo producto es muy sencillo y su participación es el 100 por ciento, de la empresa SOYA ´S AW.

El precio de venta es 0,35 del producto A.

Entre los costos variables podemos mencionar; soya, azúcar, canela, luz, agua, etc.



## **3.2 Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad**

El análisis de este modelo es una poderosa herramienta para la toma de decisiones. Como parte del modelo costo-volumen-utilidad, de la empresa SOYA´S AW, se deben definir los supuestos, a continuación explicar el modelo, aplicar el modelo y describir los resultados.

### **3.2.1 Modelo Costo volumen utilidad**

Según Hongren Charles.(2012), define al modelo “Aquel que examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales y de la utilidad operativa a medida que crecen los cambios en el nivel de producción, el precio de ventas, el costo variable o los costos fijos de un producto.(pág.63)

Los supuestos definidos en la empresa SOYA´S AW, como es solo un producto la parte de porcentaje de participación de los productos debe ser constante a lo largo de todo el modelo; deben de ser razonables.

Con esto se puede modelar y ver diferentes escenarios: si las ventas aumentan, si las ventas disminuyen, si los costos variables aumentan si los costos variables disminuyen, esto depende de muchos factores como el precio de la materia prima, aumento de impuestos o cargas fiscales, etc.

Se supone un incremento de la utilidad actual (\$ 8535,72) del 50% cuantas unidades debo de producir.

El factor de impuestos es estimado en el 21%.

### **3.2.2 Aplicación del modelo Costo volumen utilidad**

El punto de equilibrio en unidades es igual Costos fijos más (Utilidad deseada después de impuestos dividido entre (uno menos t)) entre margen de contribución, siendo t el factor de impuestos que se paga según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI.

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

$$PEU = \frac{53748 + (12803,58 / (1 - 0.21))}{0.16}$$

$$PEU = 437219.15 \text{ unidades}$$

Aquí ya está considerada la utilidad que la empresa desea ganar.

Siendo: Utilidad deseada con un incremento del 50% de la anterior  
t el factor de impuestos que se paga 21 %

### 3.3 Fijación de precios

La empresa SOYA´S AW tiene un solo producto.

Los precios de la leche de soya según lo investigado no están regulados por ninguna ley, pero la materia prima entre la que podemos mencionar la soya, azúcar si están regulados así la soya según acuerdo No. 407 El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca:

“Fijase el precio mínimo de sustentación al productor del grano de soya para la cosecha verano 2013, por quintal de 45,36 kilos, con 12% de humedad y 1% de impurezas en USD 30,00”

Pero el precio de mercado cambia por los distintos niveles de la cadena comercialización: Productor, mercados mayoristas y la competencia.

Debemos conocer que política de precios sigue la empresa SOYA´S AW y existen dos formas:

- 1.- Debemos de considerar una vez identificados los costos de acuerdo a su participación se establezcan porcentajes para saber qué precio o que margen debe de generar un producto desde su precio de venta con relación a su costo variable
- 2.- Determinar un costo variable y que por prorrateo se asigne la parte de los costos fijos y sobre esto se asigne un precio de venta.

Una manera es aumentar el precio de venta y la otra minimizar los costos u optimizarlos para ver si se sigue siendo competitivo en el mercado, otro factor que influye es la característica de mi producto, ya que la leche de soya es un producto cien por ciento natural y sin preservantes y consideran que no tienen competencia importante.

La empresa SOYA'S AW según el análisis de rentabilidad el análisis costo volumen producción si está bien fijado su precio que es de 0.35 centavos de dólar.

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Hay varias formas de hacerlo:

- Aplicación de métodos algebraicos y gráficos en las utilidades operacionales.
- Aplicar y describir el análisis de sensibilidad.

Se aplican los gráficos de dispersión

**Cuadro No. 12.** Análisis de Sensibilidad incremento precio.

DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD SOBRE INVERSIÓN DE CAPITAL POR LÍNEA DE PRODUCTO						
		UNICA LINEA DE PRODUCTO				
LINEA DE PRODUCTO		LECHE DE SOYA				
% DE CAPACIDAD POTENCIAL ACTUAL		100%				
		INGRESOS	COSTOS	M.C	UTILIDAD	%
	VENTAS	\$ 140.295,07				
(-)	COSTOS VARIABLES TOTALES		\$ 78.011,35			
(=)	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>			\$62.283,72		
(-)	COSTOS FIJOS TOTALES		53.748,00			
(=)	<b>UTILIDAD</b>				\$ 8.535,72	
	<b>UTILIDAD SOBRE VENTAS</b>					6,08
	<b>UTILIDAD SOBRE CAPITAL INVERTIDO</b>					5,32

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Análisis: Hemos calculado el porcentaje de las utilidades sobre las ventas y sobre el capital invertido que ha obtenido la empresa Soya's AW, y la utilidad obtenida sobre el capital de inversión es de 5,32%

Para el análisis de sensibilidad vamos a hacer 2 modelos distintos:

1.- Modificación porcentual al precio de venta, sin modificar los costos variables lo cual va a cambiar la contribución marginal.

2.- Modificar los costos variables y los costos fijos sin modificar los precios de venta.

Se aplica y se hace una modificación en una de sus variables a la vez y esto nos ayuda a determinar el impacto de las variables del producto.

El primer modelo se incrementó el precio de venta en un 15% el resultado es

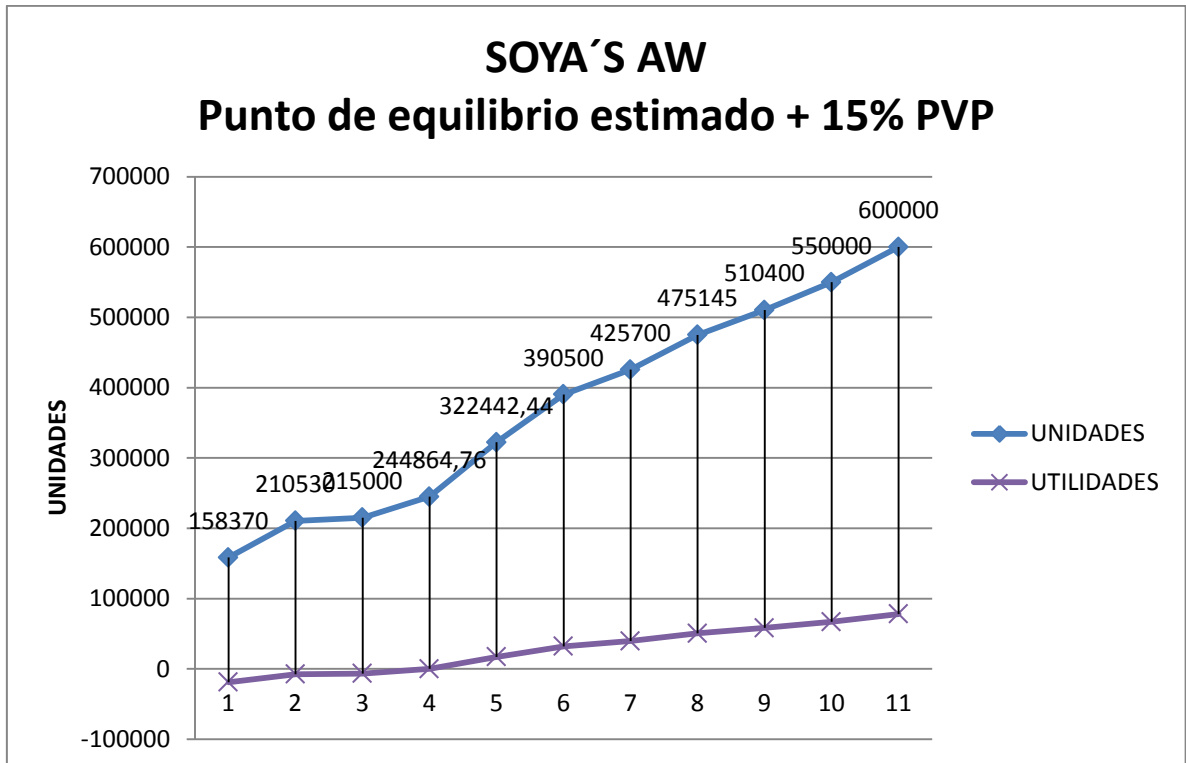
**Cuadro No. 13.** Análisis de Sensibilidad incremento precio.

<b>PRODUCTO</b>	<b>A</b>	<b>15%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	0,35	0,40
<b>COSTO VARIABLE</b>	0,19	0,19
<b>C.MARGINAL</b>	0,16	0,21
<b>PARTICIPACION</b>	100,00	100,00
<b>C.MARGINAL PONDERADA</b>	0,16	0,21
<b>COSTOS FIJOS ASIGNADOS</b>	53748	53.748,00
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	322.443	244.865

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Análisis: Como podemos ver en la columna del productos A tenemos los datos reales de la empresa, para cubrir con sus costos tiene que vender 322443 unidades de producto y no obtener ganancia alguna. Si estimamos un aumento del precio de venta del 15% debo de vender menos unidades 244865.



**Gráfico No. 15.** Punto de equilibrio de la utilidad con incremento de precio

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez

Otra variación de este modelo será la disminución del precio de venta en un 15% el resultado es:

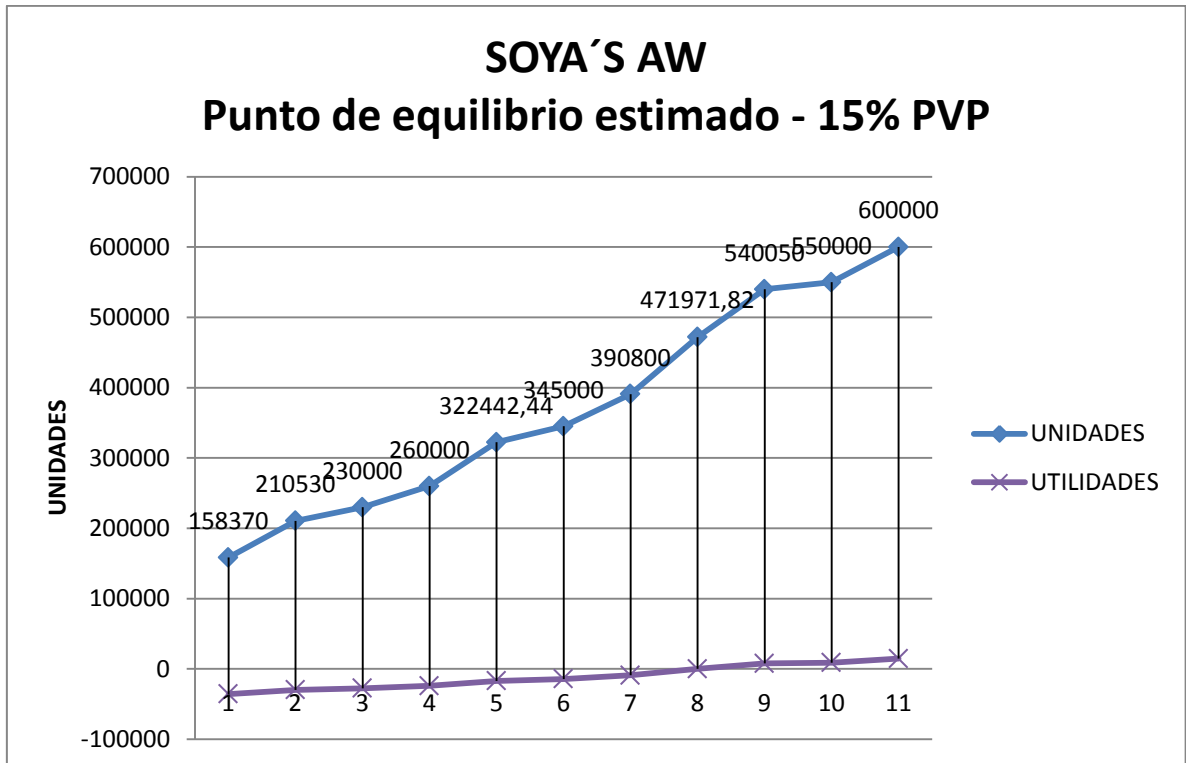
**Cuadro No. 14.** Análisis de Sensibilidad disminución precio.

<b>PRODUCTO</b>	<b>A</b>	<b>-15%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	0,35	0,30
<b>COSTO VARIABLE</b>	0,19	0,19
<b>C.MARGINAL</b>	0,16	0,11
<b>PARTICIPACION</b>	100,00	100,00
<b>C.MARGINAL PONDERADA</b>	0,16	0,11
<b>COSTOS FIJOS ASIGNADOS</b>	53748	53.748,00
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	322.443	471.972

Fuente: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborado por: Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Análisis: Como disminuyó el precio de venta en un 15%, la empresa para cubrir con sus costos y no perder tendría que vender más 471972 unidades, que son más unidades que el modelo anterior en donde el precio se incrementó solo el 15%.



**Gráfico No. 16.** Punto de equilibrio de la utilidad con decremento de precio

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Para el segundo modelo se incrementó el costo variable en un 15% el resultado es:

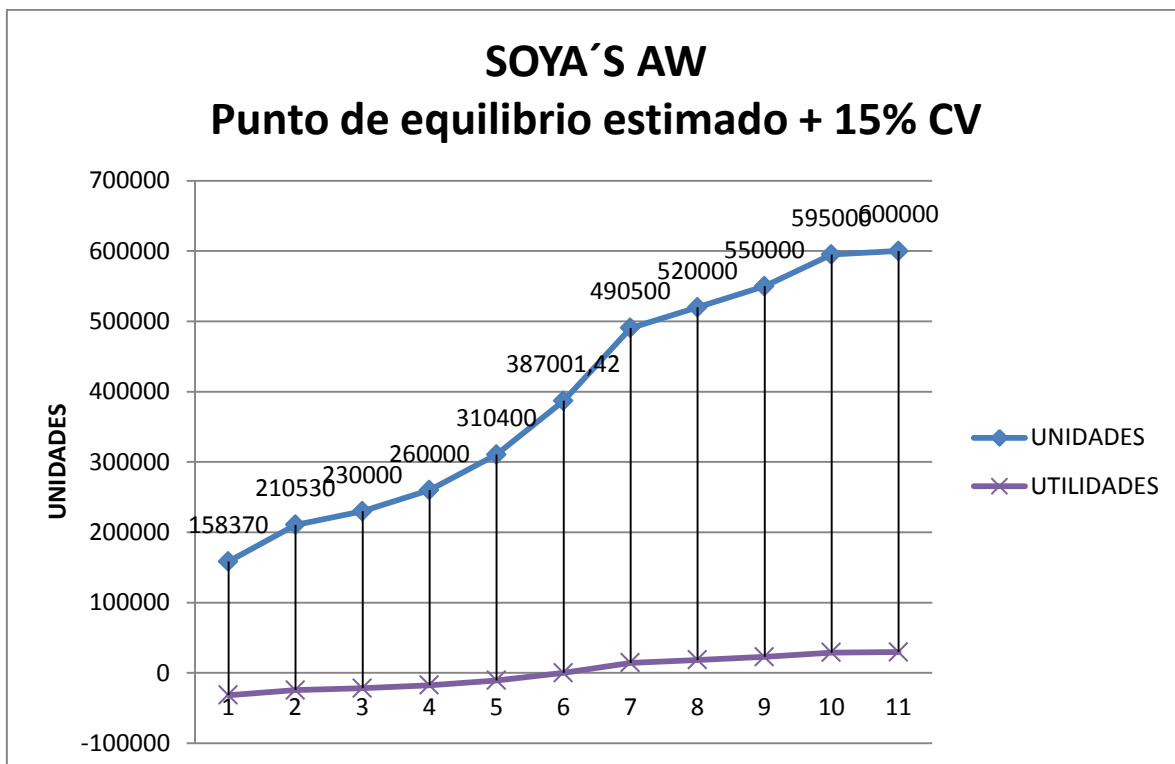
**Cuadro No. 15.** Análisis de Sensibilidad incremento costo variable.

PRODUCTO	A	15%
PRECIO DE VENTA	0,35	0,35
COSTO VARIABLE	0,19	0,21
C.MARGINAL	0,16	0,13
PARTICIPACION	100,00	100,00
C.MARGINAL PONDERADA	0,16	0,13
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	53.748,00	53.748,00
PUNTO EQUILIBRIO	322.443	387.002

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Análisis: Como aumentó el costo variable pero no modificamos el precio de venta al público se debe de vender 387002 unidades, tan sólo para cubrir con los costos y no obtener utilidades.



**Gráfico No. 17.** Punto de equilibrio de la utilidad con incremento de costo variable

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez

Otra variación del segundo modelo se disminuye el costo variable en 15% el resultado es:

**Cuadro No. 16.** Análisis de Sensibilidad disminución costo variable.

PRODUCTO	A	-15%
PRECIO DE VENTA	0,35	0,35
COSTO VARIABLE	0,19	0,16
C.MARGINAL	0,16	0,19
PARTICIPACION	100,00	100,00
C.MARGINAL PONDERADA	0,16	0,19
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	53.748,00	53.748,00
PUNTO EQUILIBRIO	322.443	276.344

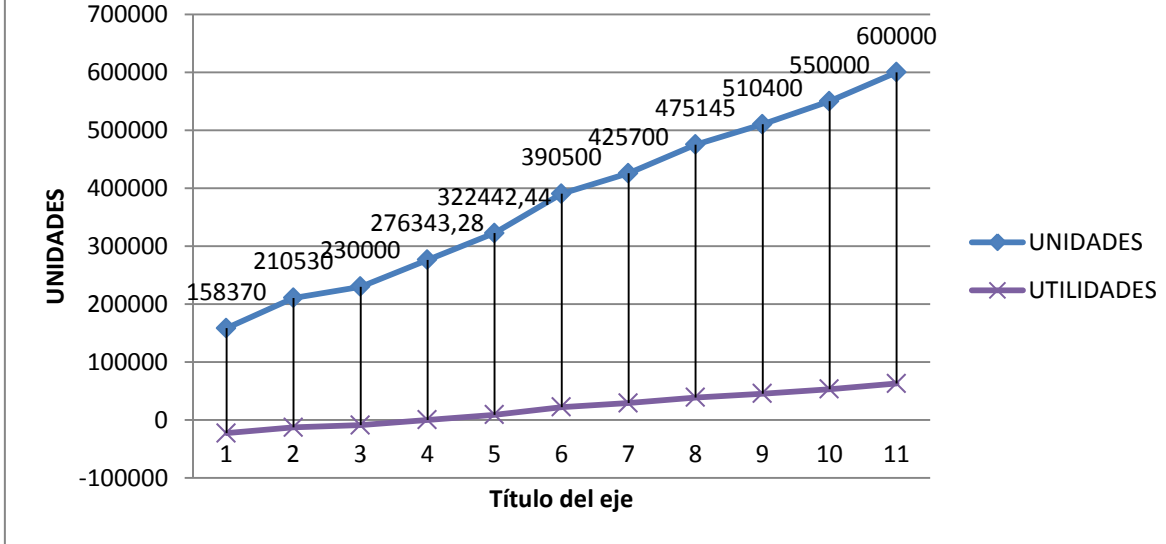
**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez.

Análisis: Como disminuyó el costo variable en un 15% debo de vender 276344 unidades para llegar a cubrir los costos. Este panorama es favorable para la empresa ya que una reducción de costos variables sin afectar la calidad de la materia prima, es sinónimo de un buen trabajo en conjunto y optimización de los recursos.

## SOYA'S AW

### Punto de equilibrio estimado - 15% CV



**Gráfico No. 18.** Punto de equilibrio de la utilidad con decremento de costo variable

**Fuente:** DATOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**Elaborado por:** Verónica Alexandra Villalobos Martínez



## CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo de investigación de la empresa SOYA´S AW, se observa lo siguiente:

- ✓ El sistema contable es casi nulo.
- ✓ El precio de venta del producto como tal no está regulado por autoridad alguna y lo regula el mercado.
- ✓ Los insumos tales como la soya y el azúcar están regulados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, pero como todos estos productos con precio oficial no se cumplen.
- ✓ Es un mercado donde hay poca información, pero la tendencia de la sociedad es consumir productos lo más puro posible y sin preservantes.

## RECOMENDACIONES

En función de la investigación efectuada a la empresa SOYA'S AW, y partiendo de las conclusiones, es necesario sugerir las siguientes recomendaciones:

- ✓ Debe mejorar el sistema contable, ya que es muy pobre.
- ✓ Buscar establecer productos derivados elaborados con soya, tal como leche de soya en polvo.
- ✓ Investigar más al detalle la competencia de la empresa.
- ✓ Se sugiere seguir realizando investigaciones similares que permitan detectar aspectos factibles de mejoramiento.
- ✓ Generar documento para la orden de requisición de materia prima y para el control de la producción.
- ✓ Tener un mejor control sobre la fecha de caducidad del producto ya que es perecible a corto plazo.
- ✓ Si los proveedores lo permiten solicitar más días de crédito para su materia prima.

## BIBLIOGRAFÍA

Bueno Campos, E. (1989): Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales. Madrid: Editorial Pirámide.

Calleja Bernal, F.(2001). Contabilidad de costos. México: Pearson Educación.

Chávez, Águeda (2005). Estrategias financieras y rentabilidad en las PYMES del sector metalmeccánico. Tesis de maestría en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera.

Companys Pascual, R & Corominas Subias. A. (1993): Organización de la Producción I. Diseño de Sistemas. Barcelona, España: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.

Díaz, A. (1993). Producción: Gestión y Control. Barcelona, España: Editorial Ariel Economía.

Fernández Sánchez, E. (1993): Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos. Editorial Civitas. España.

Fiol, Michel; Jordan, Hugues; Sullà Pascual, Emili (2005), Dirigir y delegar a la vez: un reto para el directivo Barcelona (Spain): 257 p.

Fleitman, Jack (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 283 p.

Govindarajan, Anthony, Robert; (2003). Sistemas de control de gestión. Editorial Mc Graw Hill. Décima edición. España. 709 pp.

Horngren, C., Foster, G. y Datar, M. (2007). Contabilidad de costos. México: Pearson Educación.

Horngren, C., Datar, Srikant, y Rajan, Madhav. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial México: Pearson Educación.728 pp

Medina León, A et al (2002). Técnicas de Análisis Empresariales en la Certeza e Incertidumbre. Editora FeGoSa. Michoacán Méjico.

Medina León, A. et al (2002). Caracterización y Clasificación de Sistemas Productivos. Monografía en soporte digital de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Maynard, H. (1984): Manual de Ingeniería y Organización Industrial. Parte IV. Edición Cubana.

Umble, Michael Y Srikanth, M. L. (1995), Manufactura Sincrónica, primera. Continental, México 1995.

Thompson Iván (2007), Concepto de Misión, artículo segunda actualización de octubre.

## ANEXOS

### Anexo 1. Rol de pagos.

	Sdo.Mensual	12,15	Patronal IECE	Total Mensual	Total Anual
Fernando	432,01	42		474,01	5688
Alfredo	396,67	41,31		437,98	5256
Cristhian	396,67	41,31		437,98	5256
	1225,35	124,62		1349,97	16200

## SOYA'S AW

CDLA. GUAYACANES MANZ 205 VILLA 2

ELABORACION DE LECHE DE SOYA

### ROL DE EMPLEADOS

MES DE

FERNANDO GARZON

NOMBRE:

COELLO

C.I#

0920392917

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
SUELDO BASICO	345,7	APORTE AL IESS 9,35%	\$ 32,32
DECIMO 13-14avo	57,6	ANTICIPO	150
FONDOS DE RESERVA	\$ 28,69		
BONIFICACION			
PRESTAMO			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 432,01</b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 182,32</b>

NETO A RECIBIR

\$ 249,69

RECIBI CONFORME

# SOYA`S AW

CDLA. GUAYACANES MANZ 205 VILLA 2

ELABORACION DE LECHE DE SOYA

## ROL DE EMPLEADOS

MES DE

NOMBRE: Alfredo  
Campoverde C.I.#

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
SUELDO BASICO	340,00	APORTE AL IESS 9,35%	31,79
DECIMO 13-14avo	56,7	ANTICIPO	145
BONIFICACION	0,00	PRESTAMO	50,00
FERIADO	0,00		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>396,7</b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>226,8</b>
		<b>NETO A RECIBIR</b>	<b>169,88</b>

RECIBI  
CONFORME

# SOYA`S AW

CDLA. GUAYACANES MANZ 205 VILLA 2

ELABORACION DE LECHE DE SOYA

## ROL DE EMPLEADOS

MES DE

NOMBRE: CRISTHIAN  
POVEDA C.I#

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
SUELDO BASICO	340,00	APORTE AL IESS 9,35%	31,8
DECIMO 13-14avo	56,7	DIA NO LABORADO 5%	17
BONIFICACION	0,00	PREST QUIROGRAFARIO	16,00
FERIADO	0,00	PRESTAMO SRA	45
		ANTICIPO	100
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>396,7</b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>209,8</b>
		NETO A RECIBIR	<b>186,88</b>

RECIBI  
CONFORME

**Anexo 2. Depreciación 2014.**

DENOMINACIÓN		VALOR DE ACTIVOS	VALOR A DEPRECIAR ANUAL	VALOR A DEPRECIAR MENSUAL	DEPRECIACION
<b>VEHÍCULOS</b>	VEHÍCULO 1	\$ 17.000,00	\$ 3.400,00	\$ 283,33	\$ 850,00
	VEHÍCULO 2	\$ 21.000,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 1.750,00
					\$ 2.600,00
<b>BIENES MUEBLES</b>	COMPUTADORA	\$ 921,30	\$ 304,03	\$ 25,34	\$ 177,35
		\$ 278,70	\$ 91,97	\$ 7,66	\$ 45,99
					\$ 223,34
<b>EQUIPO Y MAQUINARIA</b>	MAQUINARIA	\$ 25.800,00	\$ 2.580,00	\$ 215,00	\$ 1.290,00
<b>BIENES INMUEBLES</b>	EDIFICIO	\$ 25.000,00	\$ 1.250,00	\$ 104,17	\$ 4.791,67
					\$ 8.905,00

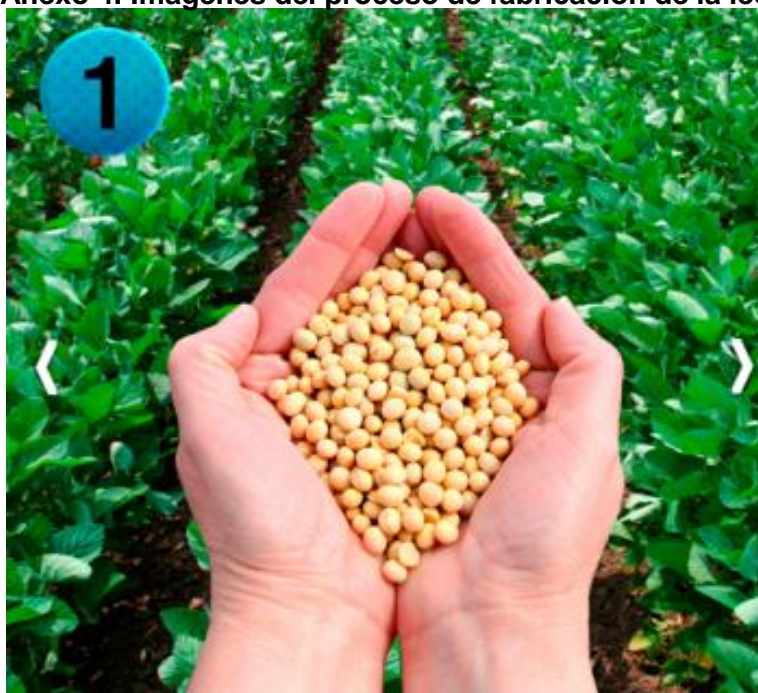


Anexo 3. Balance 2014.

**SOYA'S AW**  
**Balance general**  
**AL 31 Diciembre del 2014**

<b>Activo</b>		
<b>Activo corriente:</b>		
Efectivo y equivalentes		\$76.340
Cientes	\$15.000	
Menos: Reserva para incobrables	0	15.000
Inventario de mercadería		1.248
Gastos con pago por adelantado		1.200
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$93.788</b>
<b>Activo fijo:</b>		
Vehículos	38.000	
Menos: Depreciación acumulada	2.600	35.400
Bienes muebles	1.200	
Menos: Depreciación acumulada	223,34	977
Equipos y maquinaria	25.800	
Menos: Depreciación acumulada	1.290	24.510
Bienes inmuebles	25.000	
Menos: Depreciación acumulada	4.791,67	20.208
Terrenos		60.000
<b>Total activo fijo</b>		<b>141.095</b>
<b>Activo total</b>		<b>\$234.883</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>		
<b>Pasivo corriente:</b>		
Proveedores		\$28.000
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo		8.300
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$36.300</b>
<b>Pasivo no corriente:</b>		
Pagarés por pagar a largo plazo		23.050
Hipotecas por pagar		35.000
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>58.050</b>
<b>Pasivo total</b>		<b>94.350</b>
<b>Patrimonio:</b>		
Patrimonio neto		94.200
Utilidad neta		46.333
<b>Total patrimonio</b>		<b>140.533</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$234.883</b>

Anexo 4. Imágenes del proceso de fabricación de la leche de soya.



**Seleccionar granos enteros**



**Remojar los granos por 8 horas**







**Poner a cocer a fuego lento por 10 min**



**Agregar la canela**







Refrigerar