



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 “El Clavel”, de la provincia de Cotopaxi. Año 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Nacevilla Chantàsig, María Verònica

Director: Proaño Zurita, Jorge Rafael, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Jorge Rafael Proaño Zurita

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación "Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción "EL CLAVEL" de la Provincia de Cotopaxi. Año 2014 realizado por María Verónica Nacevilla Chanatásig, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Marzo 2015

f.....

MSc. Jorge Rafael Proaño Zurita.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

” Yo María Verónica Nacevilla Chanatásig 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 “EL CLAVEL” de la Provincia de Cotopaxi. Año 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, siendo Jorge Rafael Proaño Zurita director del presente trabajo; y eximo a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora. María Verónica Nacevilla Chanatásig

Cédula. 0502931314

DEDICATORIA

Mi Trabajo de titulación le dedico con todo mi amor y cariño, a mi amado esposo Carlos Molina, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles, siempre ha estado brindándome su comprensión cariño y amor.

A mis amadas hijas Melany y Noelia por ser fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Verónica Nacevilla

AGRADECIMIENTO

Primordialmente, agradezco a Dios que me ha permitido culminar mi carrera, y luego de constancia de mi eterna gratitud a quién contribuyo de manera efectiva en la elaboración de este proyecto mi Director de Trabajo de titulación. Msc. Jorge Proaño.

Un agradecimiento especial a la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA por la oportunidad que me brindo para profesionalizarme.

Verónica Nacevilla

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	4
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas	5
1.1.2 Justo A Tiempo.....	8
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	9
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	11
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	11
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	12
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	13
1.3.1 Sistemas de costeo.....	15
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.....	21
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.	25
CAPÍTULO II.....	27
ANÁLISIS SITUACIONAL DE “EL CLAVEL”	27
2.1 Filosofía institucional.	28
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	28
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	29
2.3 Análisis de competitividad	32
2.3.1 Matriz de análisis de competencia	33

2.3.2 Matriz FODA	38
2.4 Análisis de costos de producción y venta	40
2.4.1 Estructura de costos	40
2.4.2 Ciclo de producción	43
2.4.3 Indicadores de producción	44
CAPÍTULO III.....	47
PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “EL CLAVEL”	47
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos	48
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	52
3.3 Fijación de precios	56
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	59
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES.....	65
Bibliografía.....	66
ANEXOS.....	68
Anexo 1 Ruc de la empresa el Clavel.....	69
Anexo 2 Carta de autorización de la empresa el Clavel para la elaboración del proyecto de fin de titulación.....	71
Anexo 3 Hoja de costos	72

RESUMEN

El éxito financiero de una empresa se basa no solo en la oferta de un producto de calidad, sino en su adecuada administración financiera tanto en el corto como en largo plazo. Existen varias estrategias que ayudan a las organizaciones a poder optimizar sus recursos y mejorar su situación financiera, entre estas el uso de herramientas administrativas, tales como la aplicación de un adecuado sistema de costeo, o el uso del modelo costo – volumen – utilidad, que mediante el punto de equilibrio, se puede lograr cuantificar los niveles óptimos de producción y precios para lograr un margen de utilidad competitivo en el mercado. “El Clavel”, es una pequeña empresa dedicada a la producción de rosas y claveles, en donde el manejo financiero se ha manejado de forma empírica y no ha existido una verdadera cuantificación de productividad y de los precios e ingresos. En el presente estudio se analizaron las debilidades y fortalezas administrativas y financieras en la pequeña empresa, generando un análisis de costo – volumen – utilidad para poder definir la sensibilidad que tienen los productos a variaciones de costos y precios.

Palabras Clave.

CALIDAD – PUNTO DE EQUILIBRIO – COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD.

ABSTRACT

The financial success of a company relies not only on offering a quality product, but in its proper financial management both in the short and long term. There are several strategies that help organizations to optimize their resources and improve their financial situation, among them the use of administrative tools, such as the application of an appropriate costing system, or use the cost model - volume - utility, which by the equilibrium point, you can achieve quantify the optimum production levels and prices for a range of competitive utility market. The "Greenhouse Carnation" is a small company dedicated to the production of roses and carnations, where financial management is handled empirically and has not been a real quantification of productivity and prices and income. In the present study the weaknesses and strengths administrative and financial small business were analyzed, generating a cost - volume - useful to define the sensitivity products with variations in costs and prices.

Keywords

QUALITY - BALANCE POINT - COST - VOLUME - PROFIT

INTRODUCCIÓN

Las nuevas herramientas administrativas en la actualidad ayudan a las empresas a desarrollar planes de acción financieros y administrativos en donde se planifican la creación, implementación y desarrollo de las estrategias que la empresa debe llevar a cabo para lograr la consecución de sus objetivos. Estas nuevas herramientas tienen como objetivo incrementar la producción para la generación de utilidades y ganancias. Es necesario definir las fases de planeación y control del mencionado proceso. En ese sentido es fundamental un sistema de gestión de costos y gastos para optimizar la producción, como un mecanismo de control de la administración estratégica.

El presente estudio, tiene como objetivo analizar las diferentes herramientas administrativas que actualmente pueden ayudar a las empresas sean grandes o pequeñas a generar utilidades, partiendo de estrategias de volumen de producción y precios. Para lograr los objetivos del presente estudio se aplicará una metodología deductiva ya que se partirá de estudios generales sobre la aplicación de nuevas herramientas administrativas y así determinar cuáles de estas son las más viables para la empresa “El Clavel”, en donde la observación de las técnicas administrativas aplicadas, mostrarán cuales son los cambios para lograr una mejor productividad.

En el capítulo I se hace un análisis bibliográfico de las distintas herramientas contemporáneas de la contabilidad administrativa, en donde el análisis de costos, y del punto de equilibrio son un pilar fundamental en el diseño y desarrollo de estrategias para definir los niveles óptimos de volumen e ingresos para generar márgenes de utilidad de acuerdo a los niveles del sector industrial.

El capítulo II hace un análisis de la empresa, y cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como cuáles son sus principales productos, y los diferentes costos y gastos generados, así cuál es su manejo actual y como este afecta a la rentabilidad de la empresa.

El capítulo III, se aplica el modelo costo – volumen – utilidad, el cual parte del punto de equilibrio, y mediante el análisis de escenarios ayuda a definir los niveles de precios y costos óptimos que debe generar la empresa.

CAPÍTULO I
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA
LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1 Filosofías administrativas contemporáneas

Los sistemas de información administrativos contemporáneos en la actualidad tienen una gran importancia en la administración de costos, ya que estos en la actualidad brindan información relevante para el impulso de la competitividad de la empresa.

En los últimos años se han generado varias filosofías administrativas, que han sido la clave del éxito de muchas empresas, donde la teoría del valor, y el análisis de la cadena de valor como herramienta para lograr el liderazgo logra facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para Ramírez (2008), entre las filosofías administrativas que se estudiarán se encuentran la teoría de restricciones, justo a tiempo y la cultura de calidad total enfocada a la relevancia que tiene el monitoreo del mejoramiento continuo a través de los costos de calidad y del benchmarking. De cada una de estas filosofías se estudiará su razón de ser así como sus aplicaciones concretas en los negocios.

1.1.1 Teoría de las restricciones

Para Ramírez (2008), todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla adecuada de productos o servicios que maximice utilidades, en donde la correcta aplicación administrativa proporciona la mezcla que genera el mayor margen de contribución.

La teoría de restricciones ayuda a los administradores a determinar correctamente tanto las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas, subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan. Fox citado por Ramírez (2008), define una restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro”

Los fundamentos de esta nueva filosofía administrativa que tiene como misión alcanzar las metas estratégicas de la empresa, tomando como marco de referencia la cadena de valor. Este enfoque de administrar, los esfuerzos van encaminados a maximizar el throughput, que es el efectivo que se genera a través de las ventas. En términos operativos, es la diferencia entre los ingresos por ventas menos algunos

costos variables como la materia prima y energéticos, con niveles apropiados de inventarios y minimizando los gastos de operación a través de manejar correctamente tanto las restricciones internas como externas.

Throughput = (ingreso por ventas – gastos variables por unidad)/ tiempo

La teoría de restricciones es un método que se utiliza para la mejora continua de las actividades de manufactura y aquellas que no lo son. Se caracteriza como un “proceso de pensamiento” que inicia al reconocer que todos los recursos son finitos. Sin embargo, algunos recursos son más escasos que otros. El factor limitante más crítico, denominado restricción, se vuelve el foco de atención. Al administrar esta restricción, se puede mejorar el desempeño. (Hansen & M., 2007, pág. 7)

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

Por inventario se entiende el efectivo invertido por la empresa en materia prima para transformarla en throughput. Por gastos de operación, el efectivo gastado por la empresa para convertir el inventario en throughput.

En ese sentido Ramírez (2008) menciona que el objetivo principal de la teoría de restricciones es incrementar el throughput, a través del incremento de las ventas, administrando adecuadamente los inventarios y disminuyendo los gastos de operación. Al incrementar el throughput, minimizar los inventarios y disminuir los gastos de operación, los tres indicadores financieros de actuación se modifican: la utilidad neta y la tasa de rendimiento sobre la inversión se incrementan y el flujo de efectivo mejora. Comúnmente, siempre se ha intentado incrementar el throughput disminuyendo sólo los gastos de operación, sin atacar seriamente los excesos de inventarios.

La teoría de restricciones otorga mucha importancia a la tarea de minimizar los inventarios. Si se realiza una correcta aplicación de justo a tiempo también se logra ofrecer mejores productos, porque tener menos inventario permite detectar a tiempo cualquier defecto, corregirlo y mejorarlo. Asimismo, al tener menos inventario, ante

cualquier obsolescencia temprana de un producto se puede cambiar hacia otro rápidamente y fijar precios más bajos ya que se necesitan menos instalaciones y espacio. Por último, tener sólo el inventario necesario obliga a ofrecer una respuesta rápida a los clientes y a su vez pedir lo mismo a los proveedores.

Hansen y Mowen (2007), proponen que el modelo de la teoría de restricciones menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas.

Paso 1: identificar las restricciones de una organización

El paso 1 es idéntico en concepto al proceso descrito para la programación lineal. Las restricciones internas y externas se deben identificar. La mezcla óptima del producto se identifica como aquella que maximiza el throughput con sujeción a las restricciones de la organización. La mezcla óptima revela la cantidad que se busca de cada recurso restringido e investiga cuáles de las restricciones de la organización son forzosas.

Paso 2: explotar las restricciones forzosas

Una forma de hacer el mejor uso de cualesquiera restricciones forzosas es asegurarse de que se produzca la mezcla óptima de productos. Sin embargo, el hacer el mejor uso de las restricciones forzosas es algo más extenso que simplemente asegurar la producción de la mezcla óptima.

Paso 3: subordinar todo lo demás a las decisiones tomadas en el paso 2

La restricción del toque de tambor fija en esencia la capacidad de la totalidad de la planta. Todos los departamentos restantes deben subordinarse a las necesidades de la restricción del toque de tambor. Ese principio requiere que muchas empresas cambien la manera en que visualizan las cosas.

Paso 4: exaltar las restricciones forzosas de la organización

Una vez que se han aplicado acciones para hacer el mejor uso posible de las restricciones existentes, el siguiente paso consiste en adoptar un programa de mejora continua mediante la reducción de las limitaciones que tienen las restricciones forzosas sobre el desempeño de la organización.

Paso 5. Repartir el proceso: ¿Limita una nueva restricción el throughput?

Por último, la restricción de recurso de trabajos de perforación se elevará al punto en que la restricción ya no será forzosa.

1.1.2 Justo A Tiempo

En los últimos años, a raíz de la apertura de los mercados, los adelantos tecnológicos en sectores como el transporte y de las telecomunicaciones han provocado una gran competencia global. Estos avances han disminuido el ciclo de vida de los productos e incrementado su diversidad.

Cada día existen más productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, por lo que la producción local ha sido presionada para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía del JAT.

Un factor importante en el análisis de competitividad está relacionado con los inventarios, el cual tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Cuando se habla de la filosofía de Justo a tiempo (JAT) siempre se visualiza como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios. El fundamento de esta filosofía es diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten, lo cual conlleva un análisis cuidadoso de compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades de la cadena que configura la empresa.

Justo a tiempo (JAT) es un enfoque de manufactura que sostiene que los bienes deberían ser halados a través del sistema por la demanda actual en lugar de ser empujados a través del sistema sobre la base de un programa fijo basado en una demanda anticipada. Muchos restaurantes de comida rápida, como Burger King, utilizan un sistema de halar para controlar su inventario de producto terminado. Cuando un cliente ordena una hamburguesa, se toma del estante. Cuando el número de hamburguesas se hace demasiado pequeño, los cocineros elaboran más hamburguesas. La demanda del cliente hala los materiales a través del sistema. Este mismo principio se aplica en los ambientes de manufactura. Cada operación produce sólo lo que es necesario para satisfacer la demanda de la operación subsiguiente. (Hansen & M., 2007).

El material o el su ensamble llegan justo a tiempo para que ocurra la producción de tal modo que se pueda satisfacer la demanda. Un efecto de Justo a tiempo (JAT) es reducir los inventarios hasta niveles muy bajos. La búsqueda de niveles de inventarios insignificantes es vital para el éxito de Justo a tiempo. Sin embargo, esta idea de buscar inventarios insignificantes necesariamente desafía a las razones tradicionales para tener inventarios.

Justo a tiempo (JAT) asume un enfoque del todo distinto para la minimización de los costos de manejar el inventario y de preparación de las máquinas. El enfoque tradicional acepta la existencia de los costos de preparación de las máquinas y más adelante encuentra la cantidad de ordenar que equilibre mejor las dos categorías de costos. El JAT, por otra parte, no acepta los costos de preparación de las máquinas, como dados; en lugar de ello, el JAT trata de impulsar estos costos hasta el nivel de cero. Si los costos de preparación de las máquinas y los costos de ordenar se vuelven insignificantes, el único costo restante que se debe minimizar es el de manejar el inventario, lo cual se logra reduciendo los inventarios hasta niveles muy bajos. Este enfoque explica el halar los inventarios a cero en un sistema JAT. (Hansen & M., 2007)

1.1.3 Cultura de la calidad total

Actualmente existe una alta competitividad entre las distintas empresas que ofrecen productos o servicios, por lo que las organizaciones han tenido que recurrir a varias estrategias para lograr mantenerse en el mercado. Gutiérrez (2010), dice que la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Dentro de las nuevas filosofías que los empresarios están aplicando está el control total de calidad, donde el principal objetivo es el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización.

Para Ramírez (2007), el control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

Se puede definir la calidad de un producto o servicio como la calidad de su diseño y la calidad de conformidad con ese diseño. La calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado y es, por lo tanto, una decisión estratégica de la empresa. (Ramírez, 2008, pág. 136)

Para (Gutiérrez, 2010), la calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Respecto a la calidad existen varias definiciones; por ejemplo, para Juran (1990) citado por Gutiérrez (2010): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Por su parte, la American Society for Quality (ASQ) señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias”. Por su parte, la norma ISO-9000:2005 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

De los conceptos analizados la calidad da prioridad al cliente, ya que es este el cual decidirá si adquiere o no el producto, en ese sentido la calidad se enfoca principalmente a la satisfacción total del cliente, tomando en cuentas las expectativas que tiene este sobre el diseño del producto o servicio.

Dentro de la filosofía de calidad es importante analizar los costos asociados en esta, por lo que Gutiérrez (2010) define a los “costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad”. En ese sentido igualmente para el autor “La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas se tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados. Los costos de calidad se clasifican en costos de: prevención, evaluación, por fallas internas y por fallas externas”.

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

En el mundo globalizado actual, no es indiferente el uso de la información de muchos sectores en función de la toma de decisiones. Hoy por hoy los países se encuentran en una carrera tecnológica para lograr un crecimiento sostenido, ya que el entorno actual ofrece un sin número de oportunidades

Ramírez (2007), menciona que la cadena de valor de Michael Porter, es la tecnología para diagnosticar las actividades que agregan o no valor para crear ventajas estratégicas. Por lo que es importante conocer cuáles son las variantes del mercado, la situación actual de la empresa y el análisis de los recursos hacia los cuales está condicionado el crecimiento de la organización.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación

La contabilidad administrativa tiene un enfoque hacia el diseño de estrategias de negocios, en donde el responsable de una decide a qué mercado enfocarse, asigna recursos a los diversos rubros de gasto e inversión, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia, y busca alianzas que le permitan ser más competitivo. (Ramírez, 2008)

La planeación estratégica de cualquier organización son la base de todas las actividades de la organización, estas tienen por objetivo incrementar la competitividad en la organización. El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión.

Como menciona Hansen (2007), la toma de decisiones afecta a la posición competitiva de una empresa a largo plazo debe considerar en forma explícita los elementos estratégicos de una decisión. Los elementos estratégicos más importantes para una empresa son su crecimiento a largo plazo y su supervivencia.

Igualmente Hansen (2007), habla que para tener una adecuada planificación consiste en elegir entre estrategias alternativas con el objeto de seleccionar una o varias que le

proporcionen a una empresa una certeza razonable del crecimiento a largo plazo y de la supervivencia. La clave para el logro de esta meta es obtener una ventaja competitiva. La administración estratégica de costos es el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

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

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

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

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización. (Ramírez, 2008)

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

(Ramírez, 2008, pág. 17), para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis.

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

2. Decisión.

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

3. Puesta en práctica.

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

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

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

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

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

En la actualidad las decisiones financieras de las empresas deben enfocarse a los objetivos de crecimiento y maximización de valor, por lo que es necesario recurrir a herramientas para el análisis analítico y crítico de la empresa. En ese sentido es necesario contar con herramientas, las cuales dependiendo de las variables que se quieran analizar mostrarán información relevante para la toma de decisiones y el diseño de estrategias.

De acuerdo a (Van Horne, 2007), todo directivo financiero recurre al análisis financiero para hacer una evaluación presente y planear el futuro económico de las empresas, así como entre otras buscar las mejores decisiones de financiamiento, y la correcta administración de los activos.

De acuerdo a (Nacional Financiera, 2015). Dentro de las herramientas financieras más utilizadas se tienen:

El Balance General

Es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Muestra todos los bienes propiedad de la empresa, activos, así como todas sus pasivos y patrimonio de la empresa.

El Estado de Resultados

Es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas, en un periodo determinado.

Razones financieras

Las Razones Financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de su empresa. Para que el método sea efectivo, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Para hacer más accesible su comprensión se han clasificado las Razones Financieras en cuatro grupos, mencionando en cada uno de ellos las que puedan serle de mayor utilidad:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Eficiencia y operación
- Rentabilidad

Flujo de efectivo

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa ni gana ni pierde, es decir, donde sus ingresos son exactamente iguales a sus egresos.

En relación a los egresos estos son muy importantes para la toma de decisiones en la empresa, por lo que es necesario analizar los distintos costos y sistemas relacionados a estos.

1.3.1 Sistemas de costeo.

Los sistemas de costeo tienen la función de acumular los costos incurridos en cada proceso para fines de valuación de inventarios y determinación del costo de ventas, olvidándose de que la función de administrar los costos es un mecanismo para buscar mejoras reales en la empresa y, con ello, hacerla más competitiva. (Ramírez, 2008).

Las empresas tienden a mantener cada vez menores cantidades de inventario, por lo cual el cálculo del costo para fines de valuación queda casi exclusivamente para el plano de contabilidad financiera; y por el otro, que en un entorno globalizado, en donde las empresas requieren buscar una ventaja competitiva basada muchas veces en un liderazgo en costos, la empresa no puede limitarse a métodos de costeo que no le brinden realimentación para llevar un proceso de mejora continua permanente. Los cambios constantes en el ambiente de negocio hacen que los métodos de costeo tengan que transformarse para que las empresas puedan hacer frente a la encarnizada competencia que enfrentan.

Para,(González, Serpa, 2014) los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimiento, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el

control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros.

Dentro de los objetivos de un sistema de costos se encuentran:

- Fijar pautas a las que se someten los procedimientos de asignación de costos.
- Determinar los criterios a aplicar en la distribución y prorrateo de los gastos.
- Establecer la oportunidad o fecha en que deben ser calculados los costos, las modalidades de cálculo, las bases que se pueden utilizar, como tienen que ser tratados ciertos costos, forma de determinar los costos totales y unitarios, así como la metodología para la presupuestación de costos y determinación de estándares.

Con el fin de calcular el costo de las unidades producidas o el servicio prestado, es necesario definir un sistema para aplicarlos a la actividad. En general se pueden aplicar dos sistemas de Contabilidad de Costo según la concentración de los mismos:

- Sistema de Costo por Proceso.
- Sistema de Costo por Órdenes de Trabajo.

1.3.1.1. Sistema de costo por órdenes de producción

De acuerdo a (Jiménez, Javier, 2007), cuando una empresa produce artículos por órdenes de producción incurre en costos relacionados con cada producto o lote; en ese sentido la orden de producción es el control individual de cada pedido elaborado.

Así mismo (Jiménez, Javier, 2007), el sistema de costos por órdenes consiste en reunir, en forma separada del elemento del costo tales como: materiales, mano de obra directa o indirecta de fábrica, las cuales se agrupan en una hoja llamada de trabajo.

El sistema de costos por órdenes, es el costo asignado a los trabajos que se están ejecutando en la planta. Cada orden puede dividirse en tres secciones básicas: materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación. En un sistema de acumulación histórica los costos de materiales y mano de obra se acumulan de forma

real o histórica, mientras que los costos indirectos son aplicados mediante una tasa predeterminada de costos indirectos.(Jiménez, Javier, 2007)

Para calcular los costos por órdenes se podrían seguir los siguientes pasos, como lo menciona Jiménez (2007):

1. Separación de cada orden de producción de cada producto.
2. Valorar las salidas del almacén de materiales, según algún tipo de metodología.
3. Valoración la mano de obra, en unidades como horas nominales y horas extra, separándola de la mano de obra indirecta.
4. Prorratar los gastos indirectos con la base apropiada cuando se trata de costos reales.
5. Para cada orden de producción de cada producto, totalizar los tres elementos de costo.
6. Dividir el costo total de cada orden entre la producción de cada orden para determinar el costo unitario. La fuente de información para el cálculo de costos reales, son los informes emitidos por los encargados de cada sección.

1.3.1.2 Sistema de Costo por Proceso:

Se aplica en las empresas o en las industrias de elaboración continua o en masa, donde se producen unidades iguales sometidas a los mismos procesos de producción. El mismo constituye un costo promedio, donde a cada unidad física de producción se le asigna una parte alícuota del todo que representa el costo de producción. Se utiliza cuando los productos se hacen mediante técnicas de producción en gran volumen (procesamiento continuo). El costeo por procesos es adecuado cuando se producen artículos homogéneos en gran volumen así como en las refinerías de petróleo, en una fábrica de azúcar o en una fábrica de acero.(González, Serpa, 2014)

Bajo un sistema de costo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directo, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con los departamentos o centros de costos.

1.3.1.3 Sistema de Costo por Órdenes de Trabajo

Es el conjunto de principios y procedimientos para el registro de los gastos identificados con órdenes de producción específicas, lo que permite hallar un costo unitario para cada orden y determinar los diferentes niveles del costo en relación con la producción total, en las empresas donde la producción se hace por pedidos.

Un sistema de acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo es más adecuado donde un solo producto o un grupo de productos se hacen de acuerdo con las especificaciones de los clientes, es decir, que cada trabajo es hecho a la medida.

Bajo un Sistema de Costos por Órdenes de Trabajo, los tres elementos básicos del costo de un producto, es decir, materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción, se acumulan de acuerdo con su identificación con cada orden.

En este sistema la incorporación de los gastos a la orden se realiza teniendo en cuenta la Hoja de Costo, documento principal en el sistema y que se emitirá una por cada orden de trabajo que se ha enviado a los talleres productivos. Esta hoja de costos comienza desde que se ejecuta el trabajo, y constituye el libro auxiliar de la cuenta Producción en Proceso y es diligenciada detalladamente y archivada al terminar las órdenes de trabajo.

Para agregar los materiales directos a esta hoja de costos se dispone de un documento primario denominado Vale de Entrega o Devolución, el cual reflejará el número de la orden para la cual es asignado y contabilidad por su parte procede al registro del consumo de los materiales de cada orden en la cuenta Producción en Proceso.

Respecto a la mano de obra directa, esta se determina según el resumen de tiempo y trabajo donde se detallan las horas trabajadas por los obreros en cada orden, lo cual permitirá identificar el costo por concepto de salario directo incurrido en las órdenes y reflejado contablemente en la cuenta Producción en Proceso.

Los otros gastos que no se identifican con una orden y se consideran indirectos, en la medida en que se incurren, se registran contablemente en la cuenta Costos Indirectos

de Fabricación. Para su prorrato entre las órdenes resulta conveniente determinar una tasa de aplicación la cual puede ser Real o Predeterminada.

Si la tasa de aplicación es Real parte de los datos históricos utilizándose el Método de Costeo Real y si la tasa de aplicación es predeterminada se toman los datos provenientes del presupuesto, utilizándose el Método de Costeo Normal.

La tasa de aplicación se calcula dividiendo el total de costos indirectos de fabricación entre el total de una base, la cual puede ser el gasto de material directo, horas de mano de obra directa, horas máquinas, unidades de producción y costo de mano de obra directa.

Los gastos de administración y ventas no se consideran parte del costo de producción de la orden de trabajo y se muestra separadamente en el estado de resultado.

A continuación se muestra para mejor comprensión un esquema de acumulación de costos por órdenes de trabajo.

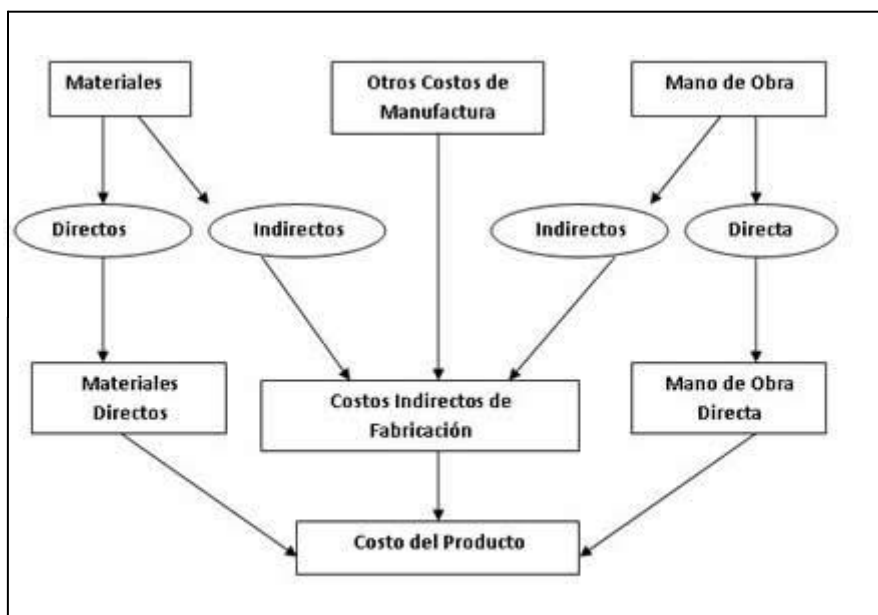


Figura 1. Esquema de acumulación por órdenes de producción
Fuente: (González, Serpa, 2014)

1.3.1.4 Premisas para la Implantación de los Sistemas de Costos

Para que las empresas logren implantar un Sistema de Costos, deben crear determinadas condiciones mínimas, para que los resultados sean sólidos y permanentes, dado que la contabilidad de costos tiene como finalidad el costo por

producto, mediante un control adecuado de los elementos del costo y esto se logra además de una contabilidad analítica con la creación de una base organizativa que garantice su implantación, como sería:

- Asignar la tarea para la adecuación e implantación del Sistema de Costos a una persona que sirva como instrumento de dirección.
- Asignar la tarea al personal que se dedicará al control, registro y análisis de los gastos con los planificados, costos estimados, para determinar su eficiencia y aplicar sus resultados oportunos y adecuadamente.
- Instrumentar períodos de análisis que hagan obligatorio su realización para la evaluación de la gestión económica administrativa a varios niveles.
- Estimular los resultados, los cumplimientos en la etapa de implantación y su posterior seguimiento de explotación y utilidad.

Deben registrarse los gastos uniformemente y en el momento en que ocurren para que sean confiables y efectivos cuando se comparen con los costos normados.

Para la eficaz implantación de este sistema hay que empezar por la base, en la unidad de producción para consolidar un buen flujo informativo, para que sean confiables y exactos los datos que se controlan, para el registro y posterior análisis de los resultados reales y estimados.

El sistema informativo debe establecerse en los talleres, organizando la base, sistematizando, estableciendo los métodos de trabajo a través de creación de condiciones o implantando previamente un modelaje para recoger la información, estableciendo hábitos de trabajo que hagan funcionar el sistema de costos en cada una de las áreas de cada taller como almacenes, transporte, departamentos de servicios, entre otros.

Es necesario tener en cuenta los aspectos que se detallan a continuación para una adecuada implantación de un Sistema de Costos por órdenes.

- Determinar las áreas de responsabilidad.
- Determinar el personal directo e indirecto a la producción.
- Reporte de labor diaria.
- Control del consumo de materiales por órdenes de trabajo.
- Devoluciones de materiales al almacén.

- Reporte de producción terminada.
- Implantación de la orden de trabajo.
- Traspaso de las órdenes de trabajo entre áreas.
- Control de los desperdicios para la venta.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

El modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. (Ramírez, 2008, pág. 158)

Por tradición, el análisis costo-volumen-utilidad se ha basado en el análisis de los costos fijos y variables en conjunción con el costo.

Para (Ramírez, 2008), la globalización, tiene un efecto fuerte en las decisiones que se toman en una empresa, y por ello es esencial utilizar lo mejor posible su capacidad para generar riqueza. De esta manera, cada uno de los factores que conforma el modelo costo-volumen-utilidad se ve afectado por la globalización, y por lo tanto requiere consideraciones especiales.

Precio. Con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el precio respecto a sus competidores. Definir el precio de su producto sin considerar al mercado.

Volumen. La variable volumen depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, los cambios en los gustos del consumidor, etc. Por lo tanto, la empresa debe realizar constantemente estudios del mercado y la industria, para conocer cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede tener y en función a ello establecer sus estrategias para el futuro.

Costo. De las tres variables que conforman el modelo costo-volumen-utilidad, el costo es quizá el único que puede ser controlado directamente por la empresa. En el

aspecto de costos, la tendencia es intentar reducirlos lo máximo posible y, al mismo tiempo, hacer más eficiente su utilización.

Para una adecuada comprensión del modelo costo – volumen – utilidad, se debe analizar el concepto de margen de contribución, en donde los costos pueden ser clasificados, de acuerdo con su comportamiento, en costos fijos y variables (los costos semifijos son, finalmente, costos que tienen una parte de ambos). En la contabilidad financiera tradicional, tanto los costos fijos como los variables se utilizan para el cálculo de la utilidad de la empresa, sin hacer distinción expresa de ellos en relación con su comportamiento. Sin embargo, para las decisiones operativas de la empresa resulta sumamente útil el presentar la utilidad expresando cuáles costos son fijos y cuáles variables. A este enfoque se le denomina “enfoque de contribución” o “costeo directo”.(Ramírez, 2008)

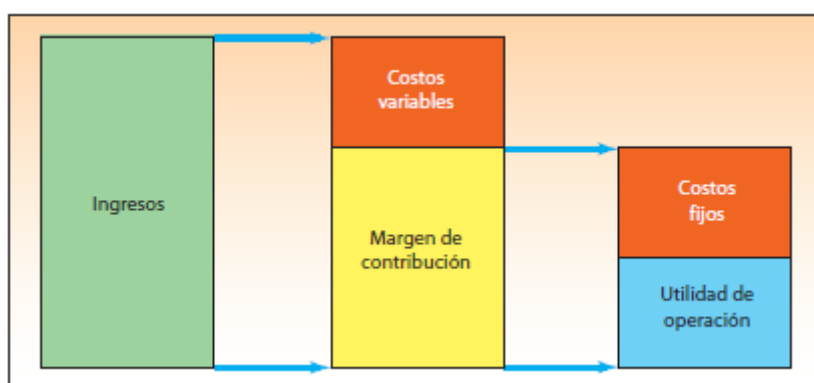


Figura 2. Esquema de acumulación por órdenes de producción
Fuente: Contabilidad Administrativa, Ramírez 2008

De acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera, la utilidad de operación bajo este enfoque se obtiene de la siguiente manera:

Ventas

(-) Costos variables

(=) Margen de contribución

(-) Costos fijos

(=) Utilidad de operación

La diferencia fundamental entre este enfoque de contribución y el tradicional es la manera en que se tratan los costos fijos, pues mientras que en el primero se presentan por separado, en el segundo se mezclan con los variables para dar el total de costos (costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta).(Ramírez, 2008).

1.3.3 Punto de equilibrio.

En la planificación financiera de una empresa los ejecutivos tratan de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida y este hace una referencia importante para la planeación financiera.(Ramírez, 2008).

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Se ha establecido que el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos.

Se puede expresar de la siguiente forma:

$$x = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

X =unidades vendidas

P = precio por unidad

CV = costo variable por unidad

CF = costo fijo total

Tanto en los costos variables como en los costos fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros.

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

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

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

1.3.4 Indicadores financieros de producción.

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - Ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.(Ingeniería industrial online, 2014).

El índice de productividad es un recurso común de control para los gerentes de línea, jefes de producción, en general para los ingenieros industriales, los cuales tienen la consigna de aumentar la productividad. Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular.

Puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial. Un índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores. Este índice se puede calcular como la salida de producción sobre los recursos utilizados.

$$\text{índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}}$$

En el indicador anterior básicamente se analizan el total de ventas generadas en función de todos los recursos utilizados, tales como materias primas, mano de obra, energía, dinero entre otros.

Los indicadores pueden desglosarse en relación a las variables utilizadas, por ejemplo las ventas son el precio unitario por el nivel de producción, y los recursos están relacionados con el costo unitario de mano de obra por el total de horas hombre empleadas.

Indice de productividad de mano de obra

$$= \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{Costo hora de mano de obra} * \# \text{ horas empleadas}}$$

Otra de las variantes para medir la productividad, está en función del materia prima la cual forma parte de los insumos utilizados. Esta relación mide la eficiencia de utilización de los materiales primas y puede ayudar a medir los desperdicios generados en el proceso productivo.

$$\text{Indice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{costo total de materia prima}}$$

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Cada vez que los gerentes planifican, organizan, direccionan o controlan actividades organizacionales, toman una serie de decisiones. Las decisiones grandes o pequeñas tienen un impacto tremendo sobre su crecimiento y su prosperidad, así como, sobre el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés (Jones y George, 2010, 227). La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

Las buenas decisiones llevan a la selección de metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que las malas elecciones afectan negativamente el desempeño (Jones y George, 2010, 227). Para escoger la mejor línea de acción, se han creado modelos que disminuyen el impacto de las decisiones en la organización.

El hecho en sí de tomar decisiones tiene problemas estructurales inherentes al proceso, en esta misma dirección de análisis, el grado de estructuración del proceso de toma de decisiones ha sido cuestionado en el sentido de que dicho proceso no tiene etapas estáticas ni predefinidas, sino que más bien, dada la complejidad, la inestabilidad y la ambigüedad del entorno que enfrentan las organizaciones, el proceso es interactivo y no secuencial. (Fierro, 2010)

Según lo expresado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996, 103), no es sólo los datos constituidos por cifras y hechos crudos de determinado aspecto de la realidad, sino el resultado de haber organizado y analizado lo mismo de alguna manera y con algún propósito que permite poseer un amplio panorama sobre lo que ocurre en la organización, proporcionándole una visión clara de las acciones a emprender en función de la metas trazadas.

Además, cada individuo posee diferentes cualidades y habilidades dependiendo de su objetivo o como según analice los datos, aunque no hay que confundir la intuición con factores emocionales, como lo expresa Torrabadella (1997, 21) “cuando alguien piensa que debe tomar una decisión, no lo hará hasta que una emoción lo induzca a ello”. Las emociones son las que mueven la acción, o en términos parroquiales significa la intuición.

Entre las principales fallas que se generan para la toma de decisiones, (Martinez P. , 2010), menciona:

- No realizar un buen estudio de la situación. Falta de información. No se tienen datos.
- Falta de decisión porque no se posee la información completa. Perfeccionismo y maximalismo.
- Tratar de resolver los síntomas en vez de las causas. Favoreciendo la precipitación y superficialidad.
- Demorar sucesivamente la decisión por temor a equivocarse. Meticulosidad extrema que provoca el aplazamiento de la decisión.
- Cambio constante de prioridades. Indefinición. Falta de objetivos.
- Decisiones extremadamente rápidas, casi compulsivas, para acabar “cuanto antes” con el problema.
- Considerar sólo la primera alternativa de que se dispone. Plantear los problemas sólo como sí o no.
- Decidir entre las alternativas por “intuición” sin elaborar unos criterios. Intuición, sin más. Corazonadas. Impresiones.
- Absoluto acomodamiento a los criterios tradicionales o convencionales para tomar decisiones.
- Pretender resolver un excesivo número de problemas y tomar simultáneamente muchas decisiones.
- Falta de anticipación de riesgos. Falta de previsión. Falta de imaginación.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE “EL CLAVEL”

2.1 Filosofía institucional.

La filosofía de la empresa, refleja el contenido real de la institución empresarial, y la cultura corporativa, por lo que esta recoge las normas y valores que regulan los comportamientos de los recursos humanos dentro de una empresa. (Cuno, 2005)

Para el mismo autor Cuno (2005), la filosofía empresarial define los contenidos reales de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales, donde a partir de estos se podrán generar criterios institucionales y estrategias.

La filosofía institucional de “El Clavel” se basa en el trabajo comunitario como un apoyo a los conocimientos que aportan el campesino de la parroquia de Poaló, en relación al cultivo de rosas y claveles para mejorar la productividad y la calidad de vida de los habitantes de la zona.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

El Clavel es una empresa dedicada al cultivo de flores ubicada en la Parroquia Poaló, se inicio en Septiembre del 2000 bajo la conducción de su propietario el Sr. Javier Nacevilla quien es una persona con espíritu de emprendedor, líder y visionario. Inicia con el proyecto de cultivo de tomates con el cual su producción duró 5 años al ver que el precio del tomate variaba por la oferta del producto siendo un precio no estable, deciden en Agosto 2005 iniciar, la producción de claveles y rosas.

Actualmente la empresa cuenta con el gerente, administrador, contador y personal de campo que están clasificados en fumigadores, embonchadores que es personal de empaquetado y personal de campo quienes laboran cultivando las flores.

La pequeña empresa de floricultores, “El Clavel”, ubicado en la parroquia Poaló, de la Provincia de Cotopaxi, lleva alrededor de unos 10 años en esta actividad, donde el principal problema que enfrentan se relaciona con intermediarios y exportadores, quienes son los que más se benefician con la comercialización, duplicando su valor en el mercado nacional e internacional, dejando a los pequeños productores mínimos rendimientos. Esta realidad se presenta en alrededor de 20 productores de clavel y rosas en la Provincia.

Uno de los principales problemas, dada la alta perecibilidad de las flores, se relaciona con la pos cosecha, donde no existe el financiamiento individual o colectivo para la adquisición de cámaras de frío, lo cual ayudaría extender la vida útil comercial del producto.

Los costos de “El Clavel” están concentrados en gastos de mano de obra, tierras y materias primas, factores que son esencialmente domésticos. Los costos de mano de obra se fijan en dólares y su incremento anual responde, entre otras circunstancias, a la negociación del salario mínimo, variable que ha crecido en términos reales en los últimos años. Entre tanto, los costos de las materias primas, en particular de los agroquímicos y los plásticos, han experimentado fuertes incrementos, asociados al crecimiento de los mercados internacionales.

Además de los costos directos de producción y los costos de transporte, los gastos financieros constituyen el egreso más importante de las empresas del sector. La disminución de los ingresos en dólares, sumada al escaso componente importado en la estructura de costos y a las demandas de capital de trabajo, ha generado un progresivo incremento en los niveles de endeudamiento del sector y un deterioro de su liquidez.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

La misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alienan desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva.(Martinez D. , 2012).

La misión de una organización es una frase concisa de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico es hacia el cual apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de los empleados dentro de la empresa. (Uriel, 2007)

Para Martínez (2012), la misión de una empresa abarca tanto el propósito de una empresa como la base de la competencia y la ventaja competitiva. La declaración de misión es más específica y centrada a los medios a través de los cuales la empresa competirá. Dentro de las características de la Misión están:

- Propósito de la empresa como base de competencia y ventaja competitiva.
- Declaración específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las empresas deben responder a múltiples agente para sobrevivir.
- Debe comunicar por qué una organización es especial o diferente.

La misión de “El Clavel”, es:

Somos una florícola con calidad en producción, comercialización de rosas en el mercado local, por lo que cada día estamos mejorando continuamente cuidando de nuestros trabajadores y el medio ambiente.

Para Martínez (2012), la visión es la declaración que determina hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro, esta debe cumplir con ciertas características:

- Tener un objetivo ampliamente inspirador, y ser a largo plazo.
- Aunque no se miden como un indicar específico, proporciona una declaración fundamental de los valores y aspiración de una organización.
- La visión va más allá de los objetivos financieros, y captura toda la atención del personal de la empresa.

La visión de “El Clavel”

Ser una floricultura reconocida a nivel internacional a través del desarrollo ecológico, Comercial, logístico y tecnológico, manteniendo armonía con el medio ambiente, invirtiendo y desarrollando tecnología, competitiva de la empresa y asegurar su viabilidad futura, comprometiéndose al mejor desempeño al lograr el más alto nivel de eficiencia, responsabilidad con los clientes

Las empresas deben tener claramente articuladas las metas y los objetivos para canalizar dentro de toda la organización, los esfuerzos individuales hacia los fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen de medios para asignar recursos eficazmente.

Los objetivos empresariales son los resultados que se necesitan lograr, lo cual estos requieren:

- Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en la empresa
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos,
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de las metas.
- Transmitir al ambiente externo las intenciones de la empresa.

De acuerdo a Martínez (2012). Los objetivos requieren de un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos, para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mesurabilidad. De haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Proporciona un claro mensaje en cuanto a que se necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la misión y visión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- Oportuno. Requiere tener un plazo en el tiempo de cumplimiento.

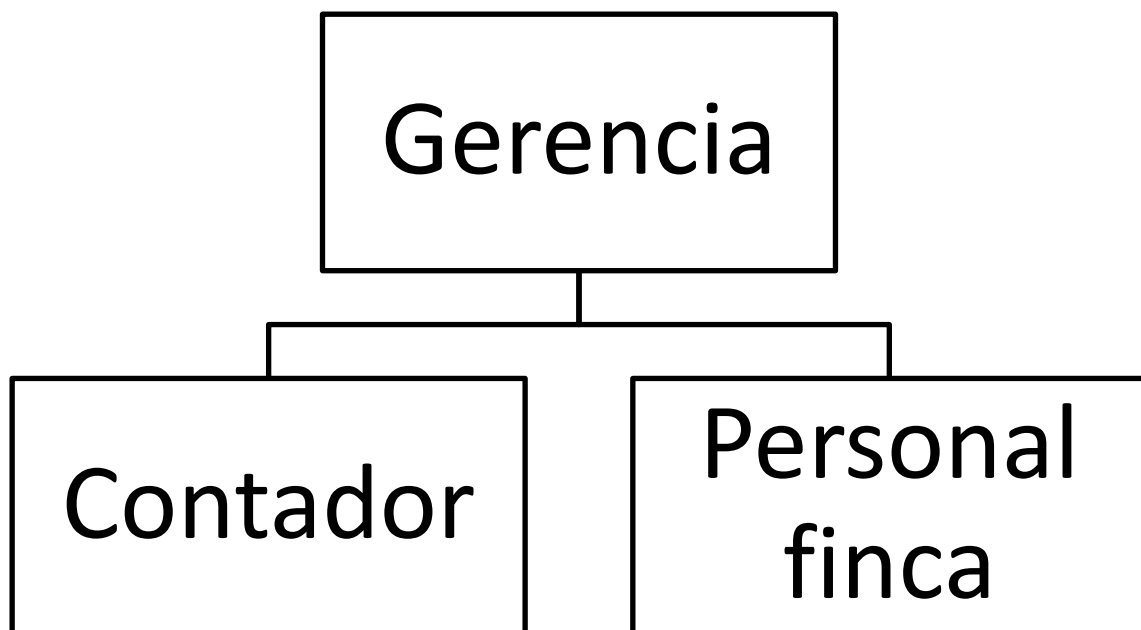
Los objetivos de “El Clavel” son:

- Introducir técnicas administrativas que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente confortable.
- Instituir un programa de capacitación permanente para el personal de la empresa, de manera que este pueda ser productivo y laborar bajo la filosofía de calidad total.
- Generar plazas de empleo para la comunidad cuidando el factor humano en todo nivel y brindarle seguridad.
- Incorporar un sistema contable y de costos actualizado e integral que facilite el proceso y manejo de la contabilidad que actualmente presenta deficiencias.
- Definir una metodología de costos óptima que permita determinar el gasto en el que incurre la empresa para producir cada rosa y así lograr la máxima rentabilidad económica.
- Incrementar y garantizar la productividad de la empresa en los procesos productivos para que la empresa sea competitiva en el mercado nacional e internacional.

- Incorporar tecnología de punta al proceso productivo para poder contrarrestar de mejor manera los problemas que se presenten y hacer más eficaz el proceso.
- Incrementar los pedidos y órdenes fijas con la mayor cantidad de producción, y no tener problemas en las temporadas bajas, y así minimizar los desperdicios de rosas desechadas.
- Generar mayores campañas de promoción y publicidad a través del Internet y la participación en ferias y exposiciones y así incrementar la cartera de clientes.

2.2 Estructura administrativa y funcional.

En el presente estudio se analizará a la estructura organizacional de El Clavel el cual tiene la siguiente estructura.



Fuente: El Clavel
Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig.

2.3 Análisis de competitividad

El 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.(Temas de administración de empresas, 2009).

La competitividad es importante para cualquier tipo de empresas, sea grande o pequeña ya que si una empresa no es competitiva, no podrá subir en el mercado. Es así que los objetivos, y las estrategias para lograrlo deberán enfocarse en el fortalecimiento y aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que generan los mercados, para así lograr seguir aportando al desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

La matriz de perfil de competencias identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la matriz de competencias como en la evaluación de factores externos tienen igual significado; los factores importantes para el éxito en la matriz de competencias incluyen aspectos internos como externos.(David, 2013)

Mediante esta matriz del perfil de competencias se lograrán mostrar cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa, estos ayudarán a definir estrategias en función de lograr productos de calidad y fomentar el crecimiento sostenido de la empresa.

A continuación se van a presentar el análisis de competencias para el “El Clavel”:

Tabla 1. Matriz de situación de la demanda

Estado de la demanda	Descripción del estado	Situación actual
Demanda negativa	Todos o casi todos los elementos importantes de un mercado desaprueban el producto o harían todo lo posible por no consumirlo	
Ausencia de demanda	Todos o casi todos los elementos importante de un mercado potencial se muestran indiferentes o desinteresados por el producto	
Demanda latente	Un número importante de personas comparten una fuerte necesidad por algo que no existe en forma de producto	x
Demanda débil	La demanda de un producto ha caído por debajo de sus niveles anteriores	
Demanda irregular	El desarrollo normal de la demanda se ve afectado por fluctuaciones de temporadas relacionadas directamente con la naturaleza del producto	
Demanda completa	El nivel de demanda ha alcanzado las metas deseadas en la planificación de la organización	
Demanda excesiva	La demanda sobrepasa los niveles que la organización considera óptimos	
Demanda indeseable	Situación en que todo aumento se considera no deseado	

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig.
Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

Tabla 2. Matriz de situación del mercado

La demanda es superior a la oferta	El consumidor acude por sí solo al producto. La prestación no es suficiente para satisfacer los requerimientos del consumidor	
La demanda es igual a la oferta	Los requerimientos del consumidor se pueden satisfacer mientras se mantengan en niveles normales	
La oferta es mayor a la demanda sin provocar distorsión	El incremento de la capacidad de prestación comienza a alterar el equilibrio existente con anterioridad los consumidores comienzan a ser selectivos	X
La oferta domina a la demanda	Es la llamada era de la abundancia. El exceso de capacidad instalada induce a la búsqueda de nuevas formas para incrementar el consumidor, quedando la iniciativa del mercado en manos del prestador del servicio. Alto nivel de manipulación del consumidor.	
La demanda domina a la oferta	El exceso de oferta coloca a los sectores prestadores en estado de dependencia respecto del consumidor. Es la llamada era de la sobreabundancia. Las opciones se multiplican para el consumidor y este tiene la posibilidad de elegir libremente.	

Elaborado: MaríaVerónica Nacevilla Chanatásig.

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

Tabla 3. Matriz de análisis comparativo de la organización y su competencia

Criterios de evaluación	Nuestra organización respecto a la competencia CEVIFLORA			
	5	4	3	2
Participación en el mercado.		X		
Activos de marketing				
Valor de nombre de la organización. (marca)		X		
Niveles de lealtad			X	
Relación con proveedores		X		
Relación con clientes		X		
La tecnología la gestión global del marketing				X
Situación financiera global			X	
Prestación de producto/ servicios:				
Capacidad de prestación		X		
Flexibilidad			X	
Costos			X	
Capacidad innovadora				
Productos lanzados en los últimos años				X
Capacidad estratégica percibida				
Lanzamiento con éxito en los últimos años			X	
Capacidad y rapidez de reacción ante ataques de la competencia			X	
Liderazgo		X		
Tecnología		X		
Marketing			X	
Crecimiento global en los últimos años			X	

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig
Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

La matriz anterior toma como referencia a la empresa CERVIFLORA DEL Sr. Rocha con producción de rosas y claveles incluso a precios más competitivos.

Tabla 4. Matriz de riesgo

Previsiones de las expectativas de rentabilidad del sector

		Poco atractivas	Promedio	Atractivas
Nivel de	Muy altos			
Riesgos del	Altos			X
Entorno	Medio			
	Bajos			

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

De la matriz anterior se puede observar que existen previsiones atractivas para el sector florícola, el sector florícola tiene un mercado fuerte a nivel mundial, y las flores ecuatorianas son muy cotizadas en los diferentes mercados, lo cual hace que las inversiones y futuros volúmenes de producción estén condicionados a tratados internacionales factores climáticos.

Tabla 3. Matriz de análisis de activos de marketing

Activos	Muy fuerte	Fuerte	Medio	Débil	Muy débil
Nombre (marca)			X		
Distribución			X		
Participación			X		
Lealtad				X	
Proveedores		X			
Clientes			X		
Tecnología				X	

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

Tabla 4. Matriz de identificación de la fortaleza de la organización

1- ¿cuál es el factor que más ha variado en la empresa y que le ha permitido alcanzar el éxito actual?	Técnicas participativas de trabajo
2- ¿Cuál es el factor que más asocia con el éxito de la organización?	Calidad en las flores y precio competitivo
3- ¿Cuál es el factor cuyo aporte a la situación actual de la empresa es mucho mayor que los demás?	Terrenos propios
4- Cuál es el factor que, por efectos colaterales, ha producido mayor impacto acumulado en los demás factores?	Experiencia del personal

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1990)

2.3.2 Matriz FODA

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. (Lazzari, 2013)

El análisis FODA es parte de la metodología introducida por la mayoría de las escuelas y variantes del denominado “planeamiento estratégico”. Una recorrida conceptual de estas escuelas puede profundizarse en (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del management determinan la competitividad.(Lazzari, 2013)

Las formas metodológicas del análisis FODA varían. Una alternativa simple es un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa, y el correspondiente listado de oportunidades y amenazas del ambiente externo.

Tabla 5. Matriz de identificación de la fortaleza de la organización

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia del personal en las respectivas tareas. • Utilización de métodos de trabajo participativos, y delegación de las responsabilidades para la ejecución de los mismos. • Buen servicio al cliente garantizando calidad y atención. • Excelente control de calidad de la flor y a precio competitivo. • Adquisición de nuevas tecnologías en sistemas de riego y fertilización aumentando la producción de la flor y ahorrando el uso de fertilizantes y agua. • Se dispone de terreno propio para la producción. • Empresa legalmente constituida. 	<ul style="list-style-type: none"> • La creciente demanda internacional de flores, amplía el mercado. • El reconocimiento del cliente en la atención al mismo crea fidelidad. • Ofrecer mejores precios, descuentos y promociones de acuerdo al volumen solicitado por el cliente. • Capacidad para la inversión extranjera. • Facilidad para la importación de maquinaria para el sector florícola.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de la mano de obra no calificada. • Falta de motivación del personal de campo para su desempeño laboral. • Intermediación afecta calidad y precios. • Débil relacionamiento con grupos grandes empresariales. • Altos costos y trámites para la importación y exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia del mercado de flores. • Limitado número de frecuencias y conexiones aéreas hacia destinos de venta de flores. • Incertidumbre en los precios internacionales.

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig.

2.4 Análisis de costos de producción y venta

La utilidad económica y financiera total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa.

De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

2.4.1 Estructura de costos

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

Costos fijos.

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad.

El costo fijo total se mantendrá constante a los diferentes niveles de producción mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva

inicial. La empresa comienza las operaciones con una capacidad productiva que estará determinada por la planta, el equipo, la maquinaria inicial y el factor gerencial. Estos son los elementos esenciales de los costos fijos al comienzo de las operaciones.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un período de tiempo relativamente corto.

Costos Variables.

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción. Los costos variables son pues, aquellos que varían al variar la producción.

A continuación se presentan los costos y gastos en los ha incurrido y genera cada mes el "El Clavel"

Tabla 6. Costos del invernadero

Item	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Alambre	20,00	6,50	130,00
Pambil	1.100,00	5,00	5.500,00
Manguera	12,00	100,00	1.200,00
Tubería	200,00	2,00	400,00
Sistema de riego	2,00	150,00	300,00
Plástico	1.000,00	4,50	4.500,00
Plantas	90.000,00	0,12	10.800,00
		total	22.830,00

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Tabla 7. Costos del invernadero

Item	Unidades	Costo Unitario	Costo Total x mes	costo anual
Nitrato de potasio	15,00	36,00	540,00	6480,00
Nitrato de calcio	2,00	18,00	36,00	432,00
Nitrato de amonio	15,00	15,00	225,00	2700,00
Microelementos	1,00	20,00	20,00	240,00
Ácido nítrico	1,00	20,00	20,00	240,00
Insecticidad	8,00	7,50	60,00	720,00
Acaricidas	16,00	15,00	240,00	2880,00
Fungicidas	10,00	8,00	80,00	960,00
		total	1.221,00	14.652,00

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Tabla 8. Rol de pagos

ROL DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES								
Área	Sueldo mensual	Décimo o tercero	Décimo o cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Totales mensuales	Tota anual
Gerente General	600	50	29.5	50	25	72.9	827.4	9,928.80
Administradora	400	33.33	29.50	33.33	16.67	48.60	561.43	6,737.20
Empleado finca rosas (5)	1770	147.5	147.5	147.5	73.75	215.055	2501.305	30,015.66
Empleado finca claveles (6)	2124	177	177	177	88.5	258.066	3001.566	36,018.79
TOTAL ADMINISTRACIÓN	4,894.00	407.83	383.50	407.83	203.92	594.62	6,891.70	82,700.45

Fuente:El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig.

2.4.2 Ciclo de producción

En “EL Clavel”, las actividades básicas son:

Formación del cultivo.- La misma que cuenta con tecnología en riego y fertilización para mantener la calidad que la planta requiere para su comercialización.

Manejo y Cosecha.- Se realiza un control estricto de plagas y enfermedades, así como también el abastecimiento de agua y nutrientes óptimos para el cultivo, en lo que respecta a la cosecha son cuidadosamente seleccionadas para su proceso de corte y recolección manual, la cantidad de la cosecha dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos de los mercados de destino, y de la época de festividad.

Sustentabilidad ambiental.- La Empresa se preocupa por el grave daño ecológico y humano que produce la utilización de químicos como insecticidas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas y otros, se ha acogido a las condiciones de remediación del suelo y protección de la salud del personal del campo exigidas por el Ministerio de ambiente, y la Ministerio de Agricultura, para lo cual ha implementado técnicas que permiten utilizar los productos químicos antes mencionados en menor cantidad que al ser aplicados manualmente, con respecto a la salud del personal de campo se supervisa que el personal trabaje con todas las seguridades industriales necesarias para la protección de la salud.

Post-cosecha y embalaje.- Se controla tanto la humedad como la temperatura y se realizan todos los procesos que la flor requiere para su hidratación y el empaque de las mismas.

Comercialización y ventas.- Conformado por un equipo interactivo que busca la integración vertical con proveedores e intermediarios, igualmente se investiga la demanda de los clientes en cuanto a variedad y precio, y la oferta de los competidores en cuanto a calidad y oportunidad.

Servicios post-cosecha.- Las exigencias de los clientes con respecto a la calidad y control de la flor ha hecho que la empresa, monitoree variables como la temperatura y humedad a la que salió la flor, y los cambios que pueden ocurrir durante el viaje

mientras las cajas llegan hacia su destino, de esta manera se garantiza un control estricto de servicio y calidad al cliente final.

Así mismo se requieren de las siguientes actividades de apoyo.

Área administrativa.

Área técnica, y operativo.

Elección y compra de plantas.- Proceso que cumple con el más estricto nivel de calidad, el mismo que es supervisado por el Gerente, con lo cual se garantiza la calidad del producto.

2.4.3 Indicadores de producción

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos - Ventas) y la cantidad de recursos utilizados; esta es una definición aritmética, dado que en la práctica se utiliza el término productividad, como una variable que define que tanto nos acercamos o alejamos del objetivo principal de un sistema.(Ingenieria Industrial.com, 2013)

Los indicadores de producción son medidas que muestran el uso eficiente de los recursos, así como ayudan a definir cuales variables son las que afectan más a las actividades productivas, en ese sentido, “El Clavel”, basa la mayor parte de sus indicadores en los niveles productivos tanta de rosas y claveles por hectáreas y en los costos de producción por cada unidad productiva. Las medidas de productividad se miden en función de las entradas, tales como mano de obra, insumos y materiales y las salidas que en este caso son el número de flores. A continuación se presentan los indicadores de producción de “El Clavel”:

Tabla 9. Índice de productividad total

Índice de productividad total		
PRODUCTO	Rosas	Claveles
ENTRADAS		
Mano de obra directa		6,666.40
	9,999.60	
Insumos y materiales	14,839.50	7,990.50
Gasto Administrativos	33,017.23	33,017.23
Total entradas	57,856.33	47,674.13
SALIDAS		
N. flores	720,000.00	720,000.00
Índice productividad	12.44	15.10

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig.

En relación al índice de productividad total, que se obtiene del total de flores generadas sobre el total de costos y gastos, se tiene que, por cada \$1 USD de gasto de generan 412.44 unidades de rosas y 15.10 unidades de claveles, por lo que se puede decir que la producción de claveles genera mayor producción en el invernadero.

Tabla 10. Índice de productividad mano de obra

Índice de productividad mano de obra		
PRODUCTO	Rosas	Claveles
ENTRADAS		
Mano de obra directa		6,666.40
	9,999.60	
Total entradas	9,999.60	6,666.40
SALIDAS		
N. flores	720,000.00	720,000.00
Índice productividad	72.00	108.00

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

El índice de productividad en función de la mano de obra directa, que se obtiene del total de flores generadas sobre el sueldo total del personal que atiende El Clavel, se tiene que, por cada \$1 USD que se pagan a los trabajadores se generan 72 unidades de rosas y 108 unidades de claveles, por lo que se puede decir que la producción de claveles genera mayor producción en “El Clavel”.

Tabla 11. Índice de productividad insumos y materiales

Índice de productividad Insumos y materiales		
PRODUCTO	Rosas	Claveles
ENTRADAS		
Insumos y materiales	14.839,50	7.990,50
Fertilizantes	8.791,20	5.860,80
Total entradas	23.630,70	13.851,30
SALIDAS		
N. flores	720.000,00	720.000,00
Índice productividad	30,47	51,98

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

El índice de productividad en función de los insumos y materiales, se obtiene del total de flores generadas sobre los gastos de fertilizantes e insumos como, plásticos equipos de riego, mantenimiento de instalaciones, entre otros, obteniendo por cada \$1 USD que se gastan se generan 30,47 unidades de rosas y 51.98 unidades de claveles.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA “EL CLAVEL”

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

Para el análisis de la rentabilidad de los productos es necesario definir el margen de contribución, para lo cual se va a utilizar la información que provee la microempresa, “El Clavel”, la cual produce rosas y claveles para la comercialización en el mercado local.

En relación a los ingresos, a continuación se muestra la distribución de los mismos relacionada con la demanda mensual de claveles y rosas.

Tabla 12. Ingresos El Clavel

	ROSAS	CLAVELES
Demanda cajas mensual	200,00	150,00
Flores por caja	300,00	400,00
Total flores por mes	60.000,00	60.000,00
Total flores por año	720.000,00	720.000,00
hectáreas	1.50	1,00
producción flores*hta/año	480.0000	720.000
Precio por tallo	0.35	0,18
Ingreso total	252.000,00	129.600,00

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

El clavel tiene una demanda de 200 cajas de rosas, la capacidad por caja es de 300 tallos, y para los claveles 150 cajas por mes, con un promedio de 400 tallos por caja. La producción total anual es de 720.000 tallos de rosas y de claveles, con unos costos por flor de 0,35 USD para las rosas y de 0,18 USD para los claveles, se tiene un ingreso total de producción combinada de 381.600 USD.

En relación a los costos de ventas este tiene la siguiente distribución:

Tabla 13.Costo de Ventas "El Clavel

Costo de ventas	total anual	ROSAS	CLAVELES
Plantas	10.800,00	6.500	4.300,00
Cajas	39.900,00	17.100,00	22.800,00
Empleados1 (5)	30.015,66	30.015,66	
Empleado 2 (6)	36.018,79		36.018,79
Total	116.734,45	53615,66	63118,792
	% PARTICIPACION	46%	54%

Fuente: El Clavel

Elaborado: Verónica Nacevilla

En relación al costo de las plantas este es de \$10.800 USD, el cual proviene de un promedio de reemplazo de 35.000 plantas al año de clavel, a un costo de 0,12 USD cada una y 36.100 plantas de rosas a 0.18 USD cada una. El costo de ventas incluye el costo directo del personal dedicado el cuidado, riego, cosecha y empaquetado de los tallos, los empleados con salarios anuales de 30.015,66 USD para rosas y 36.018,79 para claveles. El costo de las cajas tiene como base de uso el polietileno y el cartón corrugado con un costo aproximado de estos materiales para empaque de \$9.50 USD por cada caja, llegando a 116.734,45 USD solo por costo de empaque.

En el costo de producción se consideran rubros relacionados con la utilización de fertilizantes, con un total de \$14.652,00 USD anual, el costo de mantenimiento de instalaciones, donde se incluye equipo de riego, alambrado, mangueras, plásticos de protección entre otros, aquí se generan un total de \$26.682 USD.

Tabla 14.Costo de producción El Clavel

Costos de producción	total anual	ROSAS	CLAVELES
Fertilizantes	14.652,00	8791,2	5.860,80
Mantenimiento de instalaciones	12.030,00	7.218,00	4.812,00
total anual	26.682,00	16.009,20	10.672,80
	% Participación	60%	40%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig.

En relación a los gastos de administración y de ventas estos solo contemplan los rubros del gerente y el administrado de finca los cuales tienen costos anuales de

9.928,80 USD, y de 6.737,20 USD, respectivamente. A continuación se muestra el modelo de contribución marginal para determinar la utilidad operacional que genera “El Clavel”.

Tabla 15. Modelo de contribución Marginal “El Clavel”

MODELO CONTRIBUCION MARGINAL		
“El Clavel 2014”		
	Monto	%
VENTAS	381,600.00	100%
(-) COSTO DE VENTAS	116,734.45	31%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	264,865.55	69%
(-)GASTOS FIJOS DE:		0%
(-)GASTO DE PRODUCCION	26,682.00	7%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	16,666.00	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	221,517.55	58%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig.

Del modelo de margen de contribución, se tiene que existe un total de ingresos de \$381.600, y de estos los costos de ventas que incluye el costo de mantenimiento de las plantas, empaque y de mano de obra directa representa 116.734,45 USD, que equivale al 31%. Así mismo el costo de producción es del 7% y los gastos administrativos equivalen al 4%, esto debido a que los sueldos del gerente y administrador son una cuenta muy representativa en la estructura de la empresa.

En relación a la mezcla de productos, se ha considerado los productos principales que oferta la pequeña empresa en este caso, rosas y claveles. Como se observa en la producción de rosas se tiene un porcentaje mayor de utilidad operación, en este caso del 48%, y en el caso de los claveles dejan un 27% del porcentaje total de rosas, que su logística de producción y ventas requiere mayores costos.

Tabla 16.Mezcla de productos. El Clavel

	ROSAS	%	CLAVELES	%	TOTAL
VENTAS	252.000,00	100%	129.600,00	100%	381.600,00
(-) COSTO DE VENTAS	53.615,66	46%	63.118,79	54%	116.734,45
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	198.384,34	79%	66.481,21	51%	264.865,55
(-)GASTOS FIJOS DE:					-
(-)GASTO DE PRODUCCION	16.009,20	6%	10.672,80	8%	26.682,00
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11.005,85	4%	5.660,15	4%	16.666,00
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	171.369,29	68%	50.148,26	39%	221.517,55
(-)15% participación	17.136,93	7%	5.014,83	4%	22.151,75
(=) utilidad antes imp.	154.232,36	61%	45.133,43	35%	199.365,79
(-) impuestos 22%	33.931,12	13%	9.929,35	8%	43.860,47
(=) utilidad desp. Imp.	120.301,24	48%	35.204,08	27%	155.505,32

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Para Sinisterra (2007), una de las funciones más importantes de la alta gerencia de una organización consiste en la de sus utilidades a corto plazo, con el fin de llevar a cabo lo anterior, el modelo Costo – Volumen – Utilidad, o análisis del punto de equilibrio permite relacionar las variables, como: costos, precios de venta, y el volumen de la producción, de la cuales dependen las utilidades operativas de la empresa.

Para la relación costo - volumen – utilidad de “El Clavel” se necesita calcular el punto de equilibrio ya que este mostrara el mínimo nivel de producción que se requiere para generar una utilidad en la producción.

De acuerdo (Sinisterra, 2007) en análisis de la relación costo – volumen – utilidad, está basado en los siguientes supuestos:

- 1.- El precio de venta de los productos y los costos variables por unidad permanecen invariables durante el período, lo cual asegura un comportamiento lineal entre las variables.
- 2.- El número de unidades producidas, tiene a ser igual al de las unidades vendidas, por lo cual los cambios en los niveles del inventario son mínimos.
- 3.- La eficiencia y la productividad de la empresa permanece constante a lo largo del periodo, No se presentan rendimiento a escala.
- 4.- Los costos y gastos son fácilmente clasificables en fijos y variables.
5. El modelo tiene validez para períodos cortos de tiempo (menores a un año).

El modelo se basa en el punto de equilibrio, el cual se define como aquel volumen de actividad en donde la empresa solo alcanza a cubrir sus costos y gastos, es decir, aquel nivel de ventas en donde los ingresos son iguales a los costos y gastos; para este volumen no se presenta ningún tipo de utilidad. La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio se muestra a continuación:

$$Pe = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{margen de contribucion}}$$
$$Pe = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Del estado de resultado de la mezcla de productos de “El Clavel” se tienen los siguientes costos fijos y variables, así como los precios individuales de cada tallo de rosa y clavel.

Tabla 17. Modelo de contribución Marginal “El Clavel”

	ROSAS	CLAVELES
Costo de ventas	53.615,66	63.118,79
Unidades	720.000,00	720.000,00
Costo variable	0,07	0,09
Precio venta	0,35	0,18
Costo fijo	27.015,05	16.332,95
PE	98.046,22	176.887,95
INGRESO	34.316,18	31.839,83

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig.

Para la rosas y claveles se tienen los siguientes punto de equilibrio:

Rosas:

$$Pe = \frac{27.015,0}{0.35 - 0.07}$$

$$Pe = 98.046,22 \text{ rosas}$$

Tabla 18. Punto de equilibrio Rosas

Producción	Costo fijo	Costo Variable	Costo total	Ingreso	Utilidad
1	27.015,05	0,07	27.015,12	0,35	- 27.014,77
50000	27.015,05	3.723,31	30.738,36	17.500,00	- 13.238,36
100000	27.015,05	7.446,62	34.461,67	35.000,00	538,33
150000	27.015,05	11.169,93	38.184,98	52.500,00	14.315,02
200000	27.015,05	14.893,24	41.908,29	70.000,00	28.091,71
250000	27.015,05	18.616,55	45.631,60	87.500,00	41.868,40
300000	27.015,05	22.339,86	49.354,91	105.000,00	55.645,09
350000	27.015,05	26.063,17	53.078,22	122.500,00	69.421,78
400000	27.015,05	29.786,48	56.801,53	140.000,00	83.198,47
450000	27.015,05	33.509,79	60.524,84	157.500,00	96.975,16
500000	27.015,05	37.233,10	64.248,15	175.000,00	110.751,85
550000	27.015,05	40.956,41	67.971,46	192.500,00	124.528,54
600000	27.015,05	44.679,72	71.694,77	210.000,00	138.305,23
650000	27.015,05	48.403,03	75.418,08	227.500,00	152.081,92
700000	27.015,05	52.126,34	79.141,39	245.000,00	165.858,61
750000	27.015,05	55.849,65	82.864,69	262.500,00	179.635,31

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

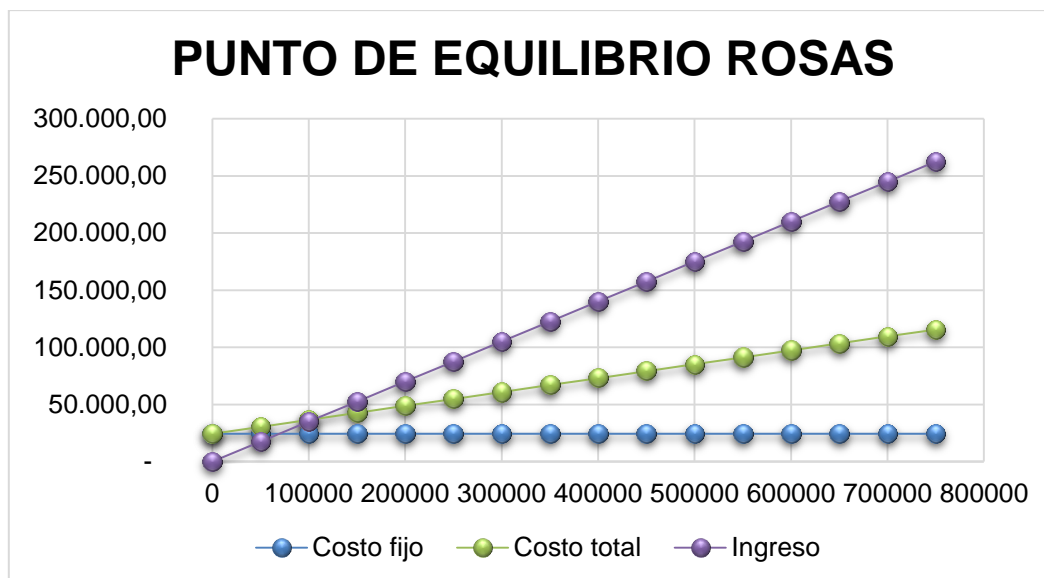


Figura 3. Punto equilibrio rosas
Elaborado por: María Verónica Nacevilla Chanatásig

El mínimo nivel de unidades que se necesitan producir de rosas es de 98.046,22 tallos, a partir de ese nivel de producción se presenta ganancias en la empresa El Clavel

Claveles:

$$Pe = \frac{16.332,95}{0.18 - 0.09}$$

$$Pe = 176.887,95 \text{ claveles}$$

Tabla 19. Punto de equilibrio claveles

Producción	Costo fijo	Costo Variable	Costo total	Ingreso	Utilidad
1	16.332,95	0,09	16.333,04	0,18	- 16.332,86
50000	16.332,95	4.383,25	20.716,20	9.000,00	- 11.716,20
100000	16.332,95	8.766,50	25.099,45	18.000,00	- 7.099,45
150000	16.332,95	13.149,75	29.482,70	27.000,00	- 2.482,70
200000	16.332,95	17.533,00	33.865,95	36.000,00	2.134,05
250000	16.332,95	21.916,25	38.249,20	45.000,00	6.750,80
300000	16.332,95	26.299,50	42.632,45	54.000,00	11.367,55
350000	16.332,95	30.682,75	47.015,70	63.000,00	15.984,30
400000	16.332,95	35.066,00	51.398,95	72.000,00	20.601,05
450000	16.332,95	39.449,25	55.782,20	81.000,00	25.217,80
500000	16.332,95	43.832,49	60.165,45	90.000,00	29.834,55
550000	16.332,95	48.215,74	64.548,69	99.000,00	34.451,31
600000	16.332,95	52.598,99	68.931,94	108.000,00	39.068,06
650000	16.332,95	56.982,24	73.315,19	117.000,00	43.684,81

Fuente: El Clavel
Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

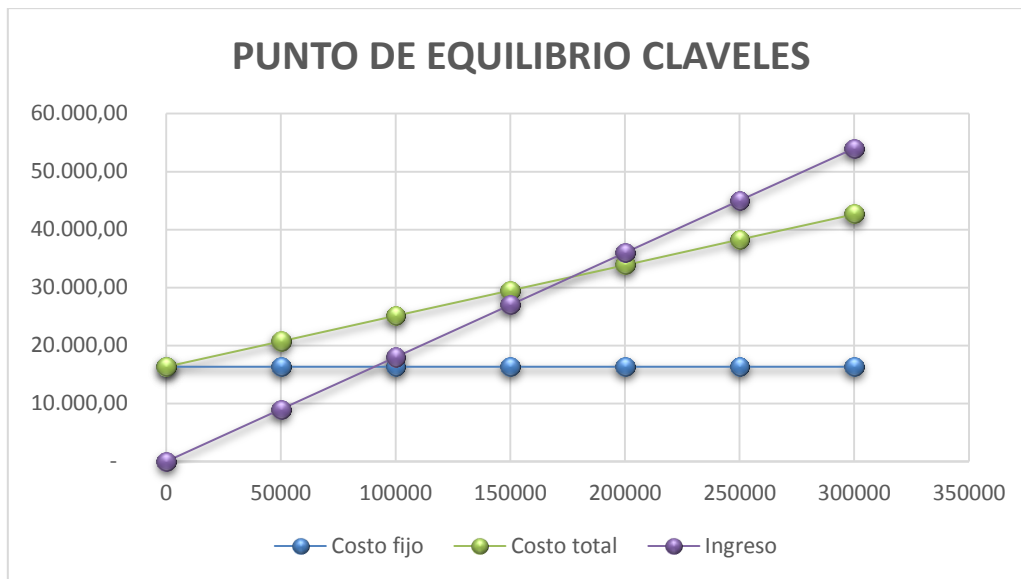


Figura 4. Punto equilibrio claveles
Elaborado por: María Verónica Nacevilla Chantásig

A pesar de tener niveles de producción y de demanda similares en rosas y claveles, el nivel de equilibrio mínimo requerido son de 176. 887 tallos al año de producción, a partir de ese nivel se comenzaran a tener utilidades positivas en este segmento de producto.

3.3 Fijación de precios

3.3.1. Método para fijación de precios basados en los costos de fabricación mas el margen de rentabilidad deseada

Una vez descritos los costes fijos, y los costos directos y la previsión de ventas del producto o servicio. Las técnicas de fijación de precios tienen como fin tomar en cuenta el punto mínimo de producción y sobre este cual es el mínimo nivel de ventas que se requiere para lograr una rentabilidad, es decir cubrir los costes variables la empresa no podría seguir produciendo y no se puede dejar de comprar las materias primas o insumos para producir las flores de acuerdo a la demanda.

En este caso es necesario definir un porcentaje de participación, el cual deberá ser un porcentaje que ayude a cubrir los costos fijos de la empresa, partiendo del margen de contribución, en este caso este porcentaje de participación deberá generar una utilidad y está en función de cuanto se requiere superar a los costos fijos.

Existen algunas técnicas de fijación de precios, de acuerdo al centro de aprendizaje continuo del Tecnológico de Monterrey (2014), se basan en los siguientes conceptos.

- Precio en base al costo: toma en cuenta el margen de contribución, o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Se debe usar en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad.

Costos directos de Fabricación + Margen de Contribución = Precio de venta

- En base al retorno meta sobre la inversión: para establecer este tipo de precios, se usa una fórmula de punto de equilibrio. Se deben conocer los costos y gastos necesarios para introducir el producto y la tasa de rendimiento deseada. El punto de equilibrio que se obtiene es en unidades y la decisión aquí consiste en determinar si esta meta de producción y ventas es razonable, para saber si se pueden esperar esas ganancias.
- En base a la demanda: la curva de demanda presenta la relación entre el precio y la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar. A mayor precio será menor la cantidad. Lo que se debe buscar es el cruce de la demanda con el de la curva de oferta (punto de equilibrio), que son las diferentes cantidades que el productor está dispuesto a ofrecer a cada nivel de precio. Si el precio de equilibrio está muy alejado del precio al cuál se planea vender y la cantidad es muy diferente a la marcada por las curvas, los productores podrán tener pérdidas y acumulación de inventarios.

En relación a los productos de “El Clavel”, los precios deben como mínimo cubrir los costos totales generados en el punto de equilibrio.

Tabla 20. Costos generados en el punto de equilibrio

	CF	CV	CT
ROSAS	27.015,05	53.615,66	80.630,71
CLAVELES	16.332,95	63.118,79	79.451,74

Fuente: El Clavel
Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Sobre estos costos se procederá a calcular el precio mínimo que se deberán tener para cubrirlo con diferentes niveles de producción. Así mismo se procede a calcular los precios que se tendrían para cubrir estos costos si el costo total aumenta en un determinado porcentaje, o si se requiere mayor nivel de utilidad, a estos niveles de incremento no se modifica el punto de equilibrio ya que se considera que tanto costo fijo como variables se incrementa en la misma proporción.

Tabla 21. Precios a diferentes incrementos de costos de Rosas

ROSAS		
MARGEN CONTRIBUCION	CT	PRECIO
0%	80.630,71	0,11
5%	84.662,24	0,12
10%	88.693,78	0,12
15%	92.725,32	0,13
20%	96.756,85	0,13
25%	100.788,39	0,14
30%	104.819,92	0,15
35%	108.851,46	0,15
40%	112.882,99	0,16
45%	116.914,53	0,16

Fuente: El Clavel
Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Tabla 22. Precios a diferentes incrementos de costos de Claveles

CLAVELES		
MARGEN CONTRIBUCION	CT	PRECIO
0%	79.451,74	0,11
5%	83.424,33	0,12
10%	87.396,92	0,12
15%	91.369,50	0,13
20%	95.342,09	0,13
25%	99.314,68	0,14
30%	103.287,27	0,14
35%	107.259,85	0,15
40%	111.232,44	0,15
45%	115.205,03	0,16

Fuente: El Clavel
Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

En muchas organizaciones lo importante es conocer la máxima rentabilidad operativa, que se puede alcanzar dada su estructura de costos, gastos y precios. De acuerdo a (Sinisterra, 2007) la máxima rentabilidad que se tiene viene dada con la siguiente expresión:

$$R = \frac{P}{Cv} - 1$$

Para las rosas y claveles se tiene las siguientes rentabilidades máximas:

$$R_{rosas} = \frac{0.35}{0.07} - 1$$

$$R_{rosas} = 400 \%$$

$$R_{claveles} = \frac{0.18}{0.09} - 1$$

$$R_{claveles} = 100 \%$$

De lo anterior se concluye que los precios pueden generar altos niveles de rentabilidad, con un uso óptimo de los costos y gastos.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

3.4.1. Modelos para el análisis de sensibilidad

En relación al análisis de utilidad se tomarán en cuenta un incremento en la participación de un 10%, y 20% en los precios, de esta forma definir cuál es el incremento de la utilidad operacional.

Tabla 23. Utilidad generada con 10% incremento precio

	ROSAS	%	CLAVELES	%
VENTAS	277.200,00	100%	142.560,00	110%
(-) COSTO DE VENTAS	53.615,66	35%	63.118,79	49%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	223.584,34	89%	79.441,21	61%
(-)GASTOS FIJOS DE:	0		0	
(-)GASTO DE PRODUCCION	16009,2	6%	10672,8	8%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11005,84906	4%	5660,150943	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	196.569,29	78%	63.108,26	49%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Tabla 24. Utilidad generada con 20% incremento precio

	ROSAS	%	CLAVELES	%
VENTAS	302.400,00	100%	155.520,00	120%
(-) COSTO DE VENTAS	53.615,66	35%	63.118,79	49%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	248.784,34	99%	92.401,21	71%
(-)GASTOS FIJOS DE:	0		0	
(-)GASTO DE PRODUCCION	16009,2	6%	10672,8	8%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11005,84906	4%	5660,150943	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	221.769,29	88%	76.068,26	59%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Un incremento porcentual del 10% y 20% en los ingresos, genera un incremento similar en la utilidad, por lo que a mayor margen de contribución se puede esperar mayor utilidad, el problema se presenta cuando al existir una alta competencia en la producción de rosas, los precios son regulados, por lo que tener altos niveles en los precios no representa un escenario real, así mismo como ya se analizó previamente, existe en la actualidad un nivel de productividad que permite generar una utilidad positiva, a precios reales, por lo que las principales regulaciones y estrategias estarán enfocadas a minimizar los costos de producción, y gastos fijos generados en la organización.

Utilizando la función BUSCAR OBJETIVO se analiza cual será la máxima disminución que presentaran los ingresos para generar utilidad cero tanto en rosas como en claveles.

Tabla 25. Utilidad generada máxima disminución del precio de rosas

Disminución precio	68,00%	
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS		
	ROSAS	%
VENTAS	80.630,71	100%
(-) COSTO DE VENTAS	53.615,66	35%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	27.015,05	11%
(-)GASTOS FIJOS DE:		
(-)GASTO DE PRODUCCION	16.009,20	6%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11.005,85	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	0,00	0%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

En relación a las rosas la máxima disminución en ingresos es del 68%, si es el caso de una caída de los precios, este máximo disminuirá a: $0,5*(1 - 0) = 0.16$ USD. Con ese nivel de disminución también se genera ya una pérdida en la venta de claveles, en los cuales el mínimo nivel de disminución será:

Tabla 26. Utilidad generada máxima disminución del precio de claveles

Disminución precio	38,69%	
RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS		
	CLAVELES	%
VENTAS	79.451,74	61%
(-) COSTO DE VENTAS	63.118,79	49%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	16.332,95	13%
(-)GASTOS FIJOS DE:		
(-)GASTO DE PRODUCCION	10.672,80	8%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	5.660,15	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	-	0%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

La máxima disminución en los precios de claveles será del 38.69%, por lo si el precios baja más allá de: $0,40*(1 - 0,3869) = 0.2452$ USD, por lo que los precios de los claveles son más sensibles a variaciones de precios.

Ahora se analiza el escenario de cambio de una disminución en los costos de venta en un 20%, en donde se puede observar:

Tabla 27. Utilidad generada disminución del costo en 20%

RESULTADO DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS				
	ROSAS	%	CLAVELES	%
VENTAS	252.000,00	100%	129.600,00	100%
(-) COSTO DE VENTAS	42.892,53	35%	50.495,03	39%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	209107,472	83%	79104,9664	61%
(-)GASTOS FIJOS DE:				
(-)GASTO DE PRODUCCION	16009,2	6%	10672,8	8%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11005,84906	4%	5660,150943	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	182092,4229	72%	62772,01546	48%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

Al disminuir el costo de ventas en un 20% se tiene un incremento de la utilidad de un 4% en las rosas y un 9% en los claveles, por lo que se puede notar que la producción es mucho más sensible a los ingresos.

Ahora se analiza un aumento en los costos de ventas y ver que ocurren con la utilidad, con la utilización de la herramienta BUSCAR OBJETIVO, de Excel se analiza el máximo incremento de costos para no tener pérdidas tanto en rosas como en claveles:

Tabla 28. Utilidad generada máximo incremento del costo de rosas

incremento costo	319,63%	
	ROSAS	%
VENTAS	252.000,00	100%
(-) COSTO DE VENTAS	224.984,95	35%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	27.015,05	11%
(-)GASTOS FIJOS DE:		
(-)GASTO DE PRODUCCION	16.009,20	6%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	11.005,85	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	- 0,00	0%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chanatásig

Con un incremento de 320% en los costos de ventas se tiene una utilidad operacional de cero.

Tabla 29. Utilidad generada máximo incremento del costo de claveles

incremento costo	79,45%	
	CLAVELES	%
VENTAS	129.600,00	100%
(-) COSTO DE VENTAS	113.267,05	87%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION	16.332,95	13%
(-)GASTOS FIJOS DE:		
(-)GASTO DE PRODUCCION	10.672,80	8%
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION	5.660,15	4%
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN	-	0%

Fuente: El Clavel

Elaborado: María Verónica Nacevilla Chantásig

Con los claveles el máximo incremento de costos de ventas para generar pérdidas es del 80%, en donde las pérdidas en rosas se hacen más notorias. Por lo que en cuestión de costos, la utilidad es más sensible en los costos relacionados con las rosas.

CONCLUSIONES

- El análisis de nuevas herramientas financieras, aplicado a “El Clavel”, ofrece información relevante para el desarrollo de estrategias y de planes productivos, en donde interviene el análisis de factores no solo productivos sino los relacionados con el óptimo uso de los costos generados en la producción.
- El Clavel es una pequeña empresa que en los últimos tiempos se ha visto beneficiada por crecimiento del sector florícola. En el Ecuador las exportaciones se han incrementado en un promedio del 10% entre el año 2007 y 2012, mostrando la empresa un crecimiento a la par que la industria florícola.
- Debido al crecimiento de la productividad, la empresa no cuenta con planes definidos de productividad, lo cual ha generado un exceso de desperdicios, paralización de cosecha, aumento en los costos indirectos de producción, disminuyendo el margen de contribución de los productos que ofrece la empresa.
- La mayor parte de la producción está enfocada hacia el mercado nacional, por lo que los precios son muchos menores que las rosa de exportación en donde cada tallo va desde los 0,90 USD hasta el 1,50 USD, la empresa solo los vende en un promedio de 0,35 USD. lo anterior muestra un problema y debilidad que puede afectar la imagen de la organización.
- La sensibilidad de los costos, tienen un efecto en la rentabilidad de la empresa, de los análisis muestran que el incremento de estos es menos sensible que una caída en los precios, lo cual tiene baja probabilidad, ya que los diferentes costos tienen diferentes comportamientos en el mercado.

RECOMENDACIONES

- La empresa para poder hacer frente al incremento de la demanda, deberá hacer inversiones relacionadas con terrenos y nueva infraestructura para mejorar la calidad de las flores que generen mayores unidades productivas, con un nivel de desperdicios de materiales mínimos y con un producto de calidad.
- Es necesario crear actividades para mejorar la satisfacción del cliente, ya que a pesar de tener precios por debajo del promedio, existe inconformidad y tiempos de entrega, por lo que al optimizar recursos se mejorarán las percepciones de los clientes.
- Se deberán aplicar ajustes y políticas de costos los cuales deberán estar acorde a los cambios del mercado y sean la base para el reajustable a los precios, tomando en cuenta la sensibilidad máxima que estos presentan.
- Se deben crear estrategias para incrementar el segmento de mercado y la competitividad de la empresa El Clavel, así como lograr posicionar los productos dentro del mercado local e internacional.
- Es necesario crear procesos para el análisis de costos, para tener un control permanente tanto de costos fijos y variables y poder determinar los márgenes de utilidad más adecuados para ofertar un producto de calidad en el mercado.

Bibliografía

- Cuno, S. (2005). *Estrategia empresarial*. Mexico D.F.: Diaz Santos.
- Davd, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- David. (2013).
- Fierro, F. (2010). *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. Obtenido de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/5-celis.pdf>
- González, Carlos; Serpa, Heriberto. (15 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>: <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hansen, D., & M., M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ingenieria industrial online. (15 de 11 de 2014). *Indicadores de los sistemas de producción*. Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Ingenieria Industrial.com. (2013). *Indicadores de Produccion*. Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Jiménez, Javier. (2007). *Costos Industriales*. Mexico: Editorial Tecnológica.
- Lazzari, L. (12 de mayo de 2013). *Control de gestión, una posible aplicación del análisis Foda*. Obtenido de <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3Analisis%20FODA.pdf>
- Marketing Publishing Center. (1990). *Instrumentos de analisis de marketing estrategico*. Ediciones Díaz Santos.
- Martinez, D. (2012). *Elaboración de un plan estrategico a taves del cuadro de mando integral*. México D.F.: Diaz Santos.
- Martinez, P. (2010). *Importancia en la toma de decisiones* . Obtenido de <https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>

Nacional Financiera. (10 de Abril de 2015). *Análisis de estado financieros*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3646/An%C3%A1lisis-de-Estados-Financieros>

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.

Sinisterra, G. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Mexico DF: Eco Ediciones.

Stoner, J., Freeman, E., & Gibret, D. (1996). *Administración*. Mexico D.F.: Prentice Hall.

Temas de administración de empresas. (8 de agosto de 2009). *El análisis competitivo*. Obtenido de <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/08/el-analisis-de-la-competitividad-de-la.html>

Uriel, R. (2007). *Dirección empresarial asistida*. Visión.

Van Horne, J. (2007). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1 Ruc de la empresa el Clavel

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0502146087001
APELLIDOS Y NOMBRES: NACEVILLA CHANATASIG FRANCISCO JAVIER
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSIÓN TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO:	11/09/1975	FEC. ACTUALIZACIÓN:	20/06/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	16/08/2011	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	16/08/2011	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CULTIVO DE FLORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: POALO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: BARRIO LAS PARCELAS, A UNA CUADRA DEL PARQUE Email: javi1975jn@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES AGRICOLAS	4	20001-30000	6.6
			TOTAL A PAGAR: 6.6

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

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

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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO \ COTOPAXI	CERRADOS:	0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: IBCM226306

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 20/06/2014 13:25:14

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0502146087001

APELLIDOS Y NOMBRES: NACEVILLA CHANATASIG FRANCISCO JAVIER

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 16/08/2011
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:
CULTIVO DE FLORES		

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: POALO Barrio: LAS PARCELAS Calle: PRINCIPAL Número: S/N
Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE Email: javi1975jnc@hotmail.com Celular: 0992552715 Celular: 0992552715

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: BCM220306 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 20/08/2014 13:26:14

Anexo 2 Carta de autorización de la empresa el Clavel para la elaboración del proyecto de fin de titulación



**EL CLAVEL
FLORICULTORA**

R.I.S.E. 0502146087001

Dirección: Parroquia Poaló calle principal-Telf.032255015-0992552715

Latacunga-Ecuador

Latacunga, 17 de Septiembre del 2014

Sres.

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Yo Ing. Francisco Javier Nacevilla Chanatásig me dirijo a ustedes para informarles que está autorizado, de manera formal para que la Srta. María Verónica Nacevilla Chanatásig con C.I #0502931314 realice la presente investigación en mi empresa **“ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS- FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO Y APLICACIÓN EN LA EMPRESA FLORICULTURA EL CLAVEL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA 2014.”**

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente.

Ing. Francisco Javier Nacevilla Chanatásig

GERENTE PROPIETARIO

elclavel08@hotmail.com

CEL. 0992552715

Anexo 3 Hoja de costos

Orden de producción

PARA: NUEVAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

CLASE: Rosas

CANTIDAD: 720,000.00

CONCEPTO	MATERIA PRIMA DIRECTA			MANO DE OBRA DIRECTA			COSTOS INDIRECTOS			TOTAL
	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	horas	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	
Inv. Inicial			0.00			0.00			0.00	0.00
Plantas	90,000.00	0.12	10,800.00							10,800.00
Cajas			39,900.00							39,900.00
empleados rosas						30,015.66				30,015.66
empleados claveles						36,018.79				36,018.79
varios egresos									-	0.00
Fertilizantes							1	14,652.00	14,652.00	14,652.00
Mantenimiento de instalaciones								12030	12,030.00	12,030.00
	total		50,700.00	total		66,034.45	total		26,682.00	143,416.45
			-			-			-	

RESUMEN:

M.P.D. 50,700.00

M.O.D. 66,034.45

C.I.F. 26,682.00

COSTO TOTA 143,416.45

COSTO UNIT. 0.20