



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción “Medias Milenium” de la ciudad de Quito, 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Gaibor Galeas, Gladys Rosario

DIRECTOR: Econ. Chávez Alvear, Nelson Vicente

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO-VILLA FLORA

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Nelson Vicente Chávez Alvear.

**DOCENTE DE TITULACION.**

**Loja.-**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Medias Milenium” de la ciudad de Quito, 2014**, realizado por Gaibor Galeas Gladys Rosario ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

**Loja, julio 2015**

F.....

C.C 1102287404

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo. Gaibor Galeas Gladys Rosario, 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 “Medias Milenium” de la ciudad de Quito, 2014**, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo Nelson Vicente Chávez Alvear director del presente trabajo; y eximo expresamente 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

F.....

Gaibor Galeas Gladys Rosario

C.C 1721524260

## **DEDICATORIA**

A Dios, que me ha permitido seguir estudiando y preparándome cada día más.

A mis padres que siempre han estado ahí brindándome su apoyo incondicional.

A mi querido hijo Leandro Gabriel, quien ha sido mi motor y mi fuerza para continuar cada día.

A mis hermanos, compañeros y amigos, quienes me brindaron su apoyo y confianza para que pueda alcanzar esta meta.

Por tal razón este trabajo se lo dedico a ellos; En él va plasmado mi esfuerzo y mi cariño, al ser ellos mi inspiración para poder superarme, por eso desde lo más profundo de mí ser, me complace poder realizarles esta merecida dedicatoria.

Gladys Rosario Gaibor Galeas

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar una infinita gratitud a Dios, ya que es lo más principal de todo en la vida.

De todo corazón agradezco a todos los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haber sabido impartirme sus sabias enseñanzas.

A mi director de tesis, quien me condujo eficientemente en la elaboración del presente trabajo.

Gladys Rosario Gaibor Galeas

## TABLA DE CONTENIDO

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORANEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....	4
1.1.    Filosofías administrativas contemporáneas. ....	5
1.1.1.    Teoría de las restricciones.....	5
1.1.2.    Justo a tiempo .....	6
1.1.3.    Cultura de la calidad total. ....	6
1.2.    La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	7
1.2.1.    El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	8
1.2.2.    El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo. ....	8
1.2.3.    El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones. ....	9
1.3.    Herramientas financieras para la toma de decisiones. ....	10
1.3.1.    Sistema de Costeo. ....	10
1.3.2.    Modelo Costo-Volumen-Utilidad. ....	11
1.3.3.    Punto de equilibrio.....	14
1.3.4.    Indicadores financieros de producción.....	18
1.3.5.    Problemas comunes en la toma de decisiones.....	22
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MEDIAS MILENIUM .....	24
2.1.    Filosofía institucional.....	25
2.1.1.    Antecedentes institucionales. ....	25
2.1.1.2. <i>Organización legal.</i> ....	25
2.1.1.3. <i>Mercado de productos.</i> ....	26
2.1.2.    Misión, visión y objetivos. ....	26

2.2.	Estructura administrativa y funcional.....	26
2.3.	Análisis de competitividad.....	30
2.3.1.	Matriz de análisis de competencia.....	31
2.3.2.	Matriz FODA.....	32
2.4.	Análisis de costos de producción y venta.....	35
2.4.1.	Estructura de Costos.....	38
2.4.2.	Ciclo de Producción.....	39
2.4.3.	Indicadores de Producción.....	40
CAPÍTULO III: PROPUESTA, HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MEDIAS MILENIUM .....		43
3.1.	Análisis de la rentabilidad de los productos.....	44
3.2.	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	48
3.3.	Fijación de precios.....	53
3.4.	Determinación y análisis de la utilidad.....	54
CONCLUSIONES.....		58
RECOMENDACIONES.....		59
BIBLIOGRAFÍA.....		60
ANEXOS.....		63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Análisis de Competencia Empresa Medias Milenius .....	32
Tabla 2: Matriz DAFO Empresa Medias Milenium al 2014 .....	34
Tabla 3: Estado de Situación empresa Medias Milenium al 2014 .....	35
Tabla 4: Estado de Resultado Empresa Medias Milenium .....	36
Tabla 5: Estado de Resultado por líneas de Producto Empresa Medias Milenium.....	37
Tabla 6: Estructura de Costos.....	38
Tabla 7: Componentes en la Fabricación de Calcetines .....	38
Tabla 8: Ciclo de Producción .....	40
Tabla 9: Componentes en la Fabricación de Calcetines .....	45
Tabla 10: Estado de Resultado por líneas de Producto Empresa Medias Milenium.....	46
Tabla 11: Datos unitarios por línea de producción. ....	47
Tabla 12: Margen de Contribución Empresa Medias Milenium año 2014.....	48
Tabla 13: Margen de Contribución Empresa Medias Milenium año 2014.....	48
Tabla 14: Punto de equilibrio unitario Empresa Milenium año 2014.....	49
Tabla 15: Fijación de Precio Mediante el Método Costo y Margen de Ganancia.....	53
Tabla 16: Margen de ganancia actual de la empresa Medias Milenium .....	54
Tabla 17: Margen de Utilidad por línea de Productos.....	54
Tabla 18: Composición de las ventas para el año 2015.....	55
Tabla 19: Proyección de las ventas año 2015.....	56
Tabla 20: Estado de Resultado Proyectados para el 2015.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Método Grafico del Punto de Equilibrio .....	15
Figura 2: Índices de Productividad .....	20
Figura 3: Estructura Administrativa y Funcional de Medias Milenium .....	27
Figura 4: Ciclo de producción de medias Empresa Medias Milenium.....	39
Figura 5: Punto de Equilibrio Línea 1 .....	50
Figura 6: Punto de Equilibrio Línea 2 .....	50
Figura 7: Punto de Equilibrio Línea 3 .....	51
Figura 8: Punto de Equilibrio Línea 4 .....	51
Figura 9: Punto de Equilibrio Línea 5 .....	52
Figura 10: Punto de Equilibrio Línea 6 .....	52

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación tiene como objetivo fundamental analizar y aplicar herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Medias Milenium.

En el primer capítulo de la investigación se analiza las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo, revisando los contenidos tanto de las filosofías administrativas contemporáneas, las teorías de las restricciones, justo a tiempo y cultura de la calidad total.

En el Capítulo II se realiza un análisis de la situación empresarial, donde se identifica la empresa Medias Milenium como la más fuerte del sector, que en ella se deben trazar estrategias de carácter ofensivo que permita aprovechar las oportunidades del entorno.

Por último en el Capítulo III se toma en cuenta los resultados de las herramientas administrativas financieras dando como resultado que la línea de producción que más contribuyen a cubrir los costos son la línea 2 y la que menos contribuye es la 5, además de que para cubrir los costos totales de la empresa esta debe vender como promedio 6.420 unidades.

**PALABRAS CLAVES:** Toma de decisiones, Herramientas Administrativas - Financieras

## ABSTRACT

The hall has a fundamental research target as analyze and applies Administrative Tools - Basic financial, to decision making short notice in the version of Media Milenium.

In the first chapter of research philosophies and contemporary to Administrative Tools decision making short-term analyzes, reviewing the contents of both contemporary management philosophies, theories of constraints, just in time and total quality culture.

In chapter II the situation analysis business, where the version of Media Millennium as the strongest in the sector, which it should be drawn offensive strategies that could exploit the opportunities of the environment identifies is performed.

Lastly in chapter III takes into account the results of the Administrative Tools Financial resulting production line contributors to cover the costs child line 2 and contributes the least is the 5, in for addition to cover the total costs of version how to sell this should average 6,420 units.

**KEYWORDS:** Decision making, Administrative Tools - Financial

## INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como objetivo fundamental analizar las herramientas administrativas – financieras que permitan facilitar la toma de decisiones, en este campo, por parte de los directivos o gerentes específicamente de la empresa Medias Milenium. para el año 2014, el desarrollo investigativo es importante por cuanto se utilizaron y aplicaron criterios contables lo que permite se omita errores de apreciación en referencia a los costos de producción, precios, presupuestos proyectados, e indicadores financieros así como se basa también en análisis de punto de equilibrio y control de procesos internos en la producción, con estos análisis permiten establecer la verdadera situación económica y rentable del proceso productivo en la empresa, sin estas herramientas la gerencia no podría tomar acertadas decisiones que involucren las operaciones de control en la producción y comercialización, por lo que se determina que es necesario la aplicación de las mismas y su correcta utilización beneficia sobremanera al nivel empresarial.

En el Capítulo I, se toma en cuenta la filosofía administrativa, el justo a tiempo, así como la calidad total en los procesos de producción, modelo de costo volumen utilidad, punto de equilibrio tomando en cuenta la conceptualización de estos procedimientos.

En el Capítulo II se hace referencia al análisis situacional de la empresa Medias Milenium. Organigrama funcional, su estructura organizacional, visión, misión, Matriz FODA, análisis de costos de producción, estructura de costos, ciclos de producción, indicadores de producción.

Por último en el Capítulo III se establece la propuesta de las herramientas administrativas-financieras donde se analiza los cuadros de información que permiten calcular los costos de producción, precios estimados, punto de equilibrio, análisis de las relaciones del costo – volumen - utilidad, determinación y análisis de la utilidad, se toma en cuenta también las conclusiones a las que se llega luego de analizar los datos así como de las recomendaciones establecidas.

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

## **CAPÍTULO I**

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

## **1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.**

El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para el logro de poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar.

Entre las filosofías administrativas contemporáneas se tienen las siguientes:

- Teoría de restricciones.
- Justo a tiempo.
- Costos de calidad.
- Costo-volumen-utilidad.
- Punto de equilibrio.
- Costo directo y costo absorbente.

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

“La Teoría de las Restricciones (TOC) es una filosofía administrativa integral que utiliza los métodos usados por las ciencias puras para comprender y gestionar los sistemas con base humana (personas, organizaciones, etc.). Ella permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar su tamaño o giro), para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua que aumente el nivel operativo de la organización”. (Goldratt, 2012, pág. 1)

En este desarrollo se tomó como base el método Socrático.

Las principales características, de la TOC, están centralizadas en un conjunto de conocimientos, principios, herramientas y aplicaciones que simplifican la gestión de los sistemas, utilizando la lógica pura o sentido común dejando de ser una simple herramienta para la producción.

Entre sus aplicaciones se puede evaluar la posibilidad que ofrece de poder romper paradigmas mediante el uso de novedosos procesos de pensamientos y diagramas lógicos que hoy permiten optimizar y adecuar distintas herramientas técnicas y de gestión para ser usadas por cualquier interesado de la gestión empresarial.

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

“Es un método concebido, para las fábricas de origen japonés, como un sistema de organización de su producción. De igual modo, también se identifica como método Toyota o JIT, y tiene como ventaja el permitir incrementar la productividad en las mismas. Permite reducir el costo y las mermas en los establecimientos. Una definición del objetivo del Justo a Tiempo sería: «producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan»”. (Suzaki, 1983, p. 151).

También se considera, como la orden de que “eliminaran el desperdicio”. El desperdicio puede definirse como: cualquier cosa distinta de la cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir. (Suzaki, 1983, pág. 151)

Los sistemas de gestión se han desplegado de forma creciente en los últimos 10 años. Vale reconocer su efecto.

En síntesis el justo a tiempo reconocido en la literatura científica como método y técnica a su vez, es un poderoso instrumental empresarial, que se inició con la Toyota en los años 70 y a partir de ese momento se empezó a difundir en las distintas organizaciones empresariales. En todos los casos se reconoce su utilidad para acortar los costos, incrementar la productividad y mejorar el ambiente de calidad en las empresas que lo usan.

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

La Cultura de la Calidad significa acometer las acciones desde sus inicios siempre lo mejor posible, a un nivel más económico, con suficiente entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa. Vale destacar que para el cumplimiento de este propósito se debe hacer válido las siguientes características:

- Cada vez menor tolerancia, en cuanto a las variaciones de la propiedad final de los productos reflejada en su imagen así como lograr el aumento de la capacidad productiva sistemática, que no genere ineficacia en los tiempos muertos.
- Emplear un correcto estilo comunicativo que genere adecuada comprensión de los referentes empresariales, entre proveedores, clientes y empresas, con excelente cordialidad y trato satisfactorio.
- Implementar un proceso de optimización continua del proceso productivo, de manera

que disminuya la variabilidad de los indicadores competitivos.

- Incorporar un seguimiento estadístico de los resultados obtenidos, por cada indicador.
- Ser celosos cumplidores con los plazos de entrega convenidos con el cliente.
- Promover el alcance de una mejora creciente de los resultados económicos, donde se de preferencia a la calidad, por encima de la productividad.

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

Conceptualmente la información Administrativa se define como la sustancia de los sistemas de comunicaciones, en sus diversas formas (impulsos electrónicos, palabras escritas o habladas, informes formales), es un ingrediente básico para la toma de decisiones. (Burch, 2005, pág. 1)

Asimismo dentro de las decisiones a corto plazo, se tienen las siguientes:

- Elaborar, perfeccionar y ajustar políticas.
- Analizar dentro de la empresa las áreas que son eficaz y las que no lo son.
- Proyectar e inspeccionar los procedimientos diarios.
- Identificar los costos de los variados productos o métodos.
- Otros usos.

La toma de medidas en una organización posee lugar en el espacio de los procedimientos ordinarios como en circunstancia imprevista.

El especulativo de la gestión para Simòn y Ivancevich (2003) ha establecido una desenvolvura entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus circunstancias:

Decisión programada: estas se planifican a medida que son repetitivas y habituales, de la misma forma que se ha perfeccionado un método contundente para hacer posible su manejo. Al estar el inconveniente bien organizado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y veracidad de ejecutar un proceso completo de decisión.

Las mismas limitan, por una parte, la independencia de las personas, por lo que oprimen su mando de decisión, pero, por otro lado afirman que las personas queden con mayores posibilidades para dedicarse a otras tareas.

Las normas, políticas y procedimientos valen para decisiones proyectadas administrando el tiempo y el dinero para que las personas se propongan a realizar otras actividades iguales o más importantes.

Decisión no Programada: Estas son consideradas no programadas cuando no están constituidas. No se cuenta con una forma preestablecida para enfrentar el problema, ya sea por su complejidad, o por ser de gran valor.

En referencia a la información administrativa para la toma de decisiones se puede referir a las herramientas administrativas y financieras que permiten una mejor toma de decisiones a nivel gerencial.

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

La planeación constituye un procedimiento de carácter administrativo con el cual se establece y se alcanza los objetivos, metas, fines o propósitos necesarios para el funcionamiento organizacional y la obtención de una calidad total.

Es así que al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y una mejor administración. Por esta razón la planeación consiste, en un diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que ha sido definido. En este sentido se puede hacer una planeación o diseñar acciones a corto y a largo plazo.

Mediante la planeación simple se alcanza muchos objetivos, pero en estos tiempos de cambios hay algunas acciones y tareas que son muy complejas, por ello la planeación se ha convertido en una necesidad.

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

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control desde tres puntos de vista:

- Como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- Mediante manuales administrativos y políticas empresariales se logra determinar que los procesos se manejen en orden y control.
- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.

- La empresa trata de motivar mediante programas de incentivos y bonos para que el empleado se sienta más motivado con la empresa.
- Vía para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

Mediante evaluaciones periódicas del desempeño y de la gestión operativa a nivel empresarial.

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

Según Padilla (1999), sugiere que el proceso de toma de decisiones tiene la siguiente secuencia:

1. Análisis: Como primer paso es necesario reconocer que existe un problema, para luego definirlo y especificar los datos adicionales necesarios, y obtener y analizar los datos.
2. Decisión: En esta etapa se proponen diferentes alternativas y se proceden a seleccionar la mejor.
3. Puesta en práctica: Consiste en poner en práctica la alternativa seleccionada y luego se realiza la vigilancia necesaria como control del plan elegido.

Es así que en la mayoría de las organizaciones se toman decisiones cada día. De las cuales unas forman parte de la rutina, como contratar un nuevo empleado; otras no son repetitivas, como introducir o eliminar una línea de producto. Pero de lo que sí tienen que estar clara ambas es instruirse debidamente en la información.

Es indiscutible que al tomar las decisiones correctas en cualquier empresa, pequeña o grande, tendrá mucha mejor función e información disponible; por lo que si se anhela que una organización se desenvuelva debidamente, tiene que poseer un eficiente sistema de información. Trabajando por la calidad en la información, podemos garantizar una mejor toma de decisiones.

El patrón ideal de un sistema de información administrativo, es el de contabilidad por productividad, el cual hace hincapié en utilizar todos los instrumentos de contabilidad administrativa, integrados en un solo supra sistema de información cuantitativo.

Por el camino de este sistema integrado se destinará dicho desarrollo, de tal forma que a su término, el estudiante será capaz de entender y manejar cada uno de los materiales de

contabilidad administrativo, así como de integrarlas dentro del supra sistema de contabilidad por rendimiento.

A pesar de que la información que posee la contabilidad es pasada por la administración en la toma de decisiones, es significativo hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales. Es precisamente el aparato humano quien elige la alternativa más capaz, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten optar como debe ser.

Para ello hay que cumplir acciones que promuevan análisis críticos de las desviaciones y toma de decisiones en función de corregir las mismas en los rubros específicos, entre ellas se encuentran las siguientes:

Proceso de análisis (reconocimiento real de la existencia del problema, definirlo y caracterizarlo con los datos necesarios y suficientes así como recopilar y analizar los datos alcanzables según sea el caso)

Establecer la decisión (diseñar diferentes alternativas y seleccionar la mejor)

Proceso de puesta en práctica (introducir en la práctica la alternativa seleccionada y efectuar el seguimiento estricto para control del plan elegido)

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

Dentro de las principales herramientas financieras para la toma de decisiones se determina las siguientes:

- Análisis de rentabilidad.
- Costo-volumen-utilidad.
- Fijación de precios.
- Análisis de utilidad.

#### **1.3.1. Sistema de Costeo.**

Este análisis mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa.

Al tratar de determinar los indicadores de rentabilidad se indica que son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: (Achig, 2006, pág. 1)

- La rentabilidad sobre el patrimonio.
- Rentabilidad sobre activos totales.
- Margen neto sobre ventas.

#### 1. Rendimiento sobre el patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

#### 2. Rendimiento sobre la inversión

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

#### 3. Utilidad activo

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

#### 4. Utilidad ventas

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de activos.

#### 5. Utilidad por acción

Ratio utilizado para determinar las utilidades netas por acción común.

#### 6. Margen bruto y neto de utilidad

##### Margen Bruto

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

### **1.3.2. Modelo Costo-Volumen-Utilidad.**

Por lo regular, la gerencia necesita información en cuanto a la utilidad para determinado nivel de ventas y el nivel de ventas necesario para lograr una utilidad objetivo, por lo que se

realiza el análisis de costo-volumen-utilidad, que considere los costos antes mencionados para así determinar de manera más real la utilidad y cuanto de ella es representado por costos, logrando determinarse la utilidad real de un determinado producto o servicio.

“En la definición de la relación analítica costo-volumen-utilidad se precisa que es una modelación que ayuda a determinar las actividades que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto fin, que en el caso de las lucrativas es llamado utilidades”. (Turmero, 2013, pág. 139).

Para evaluar la RELACIÓN COSTO VOLUMEN UTILIDAD (CVU) se considera que:

Utilidad Total = Ingreso Total - Costo Total

Ut = It - Ct

Ingreso Total = Ventas

Costo Total = Gastos

### **Costo Volumen Utilidad**

Entre sus principales características se determinan las siguientes:

1. Supuestos en el análisis donde se asume una dependencia lineal de los costos y el ingreso en el intervalo de análisis.
2. Los cambios en el volumen de ventas no afectan el precio unitario.
3. Todos los costos se pueden clasificar en fijos y variantes y están definidos claramente.
4. El Costo Fijo Total se mantiene para todos los volúmenes de las ventas.
5. Los ingresos y los costos se componen sobre una misma base. Supuestos en el análisis Costo Volumen Utilidad.
6. Los precios de venta, al igual que el precio de los factores que influyen en los costos, tienden a permanecer constantes.
7. El análisis, o cubre un solo producto o asume que una composición de venta se mantiene aunque cambie el volumen de ventas total.
8. La eficacia y productividad permanecen sin cambios. Supuestos en el análisis Costo Volumen Utilidad.
9. El volumen de la producción es igual al volumen de ventas.

10. El volumen de las ventas es el único factor de importancia que afecta el costo.

El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) facilita una visión financiera general del proceso de planeación. El CVU está formado sobre la simplificación de los aparentes con relación al procedimiento de los costos.

Factores costos - factores ingresos. El factor de costos, se entiende, como un cambio al elemento que producirá una modificación en el costo total de un objeto de costos afín. Un factor de ingresos es cualquier suceso que afecta a los ingresos. Hay muchos factores de ingresos, como son los cambios en el precio de venta, la calidad de producto y las exhibiciones de mercadotecnia, los que afectan a los ingresos totales.

Para pronosticar los ingresos y costos totales se realizará un estudio, el que reflejará la forma en que influyen las mezclas de elementos de ingresos y de costos. Por lo que creemos que las unidades de producción son el notable factor de costos e ingresos.

Las relaciones directas CVU son significativas porque:

- Las mismas relaciones han valido de gran ayuda a la hora de tomar decisiones.
- Las relaciones directas auxilian a la comprensión de las relaciones más enredadas.

La expresión CVU estudia el procedimiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación, como transformaciones que suceden a nivel de mercancías, precio de venta, costos inestables o costos fijos. En este estudio se utiliza un solo factor de ingresos y un solo factor de costos.

La letra "V" por volumen se refiere a factores relacionados con la producción como son: unidades confeccionadas o unidades vendidas; por lo que en el modelo, las transformaciones a nivel de ingresos y costos aparecerán por diferenciaciones exclusivamente en el nivel de producción.

### **Terminología.**

Entradas de operación sinónimo de ventas.

Costos de operación son formados por los costos variables de operación y los costos fijos de operación. Además representa a los gastos de operación.

Costos de operación = costos variables de operación - costos de operación

Ingreso de operación es el acceso para el período contable menos todos los costos de operación, incluyendo el costo de los bienes vendidos.

Ingresos de operación = entradas de operación - costos de operación

Ingreso neto Es el ingreso de operación más las entradas provenientes de no operación (generados por intereses) menos los costos no operativos (costo de intereses) menos el impuesto sobre ingresos.

Ingreso neto ingreso de operación - impuesto al ingreso

Para determinar el precio con el cual se obtendrá un beneficio o volumen de ventas dados, se utilizará el análisis del punto muerto o del umbral de rentabilidad, el cual permite calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto.

Es así que el punto muerto se utiliza en la determinación del precio el cual se fijara para obtener el resultado esperado en ventas y de la rentabilidad esperada.

Formulas:

$$P \times Q = CF + CVU \times Q + B \qquad P = CVU + (CF + B) / Q$$

Siendo este procedimiento en donde los costos, presentan el inconveniente de no contemplar la respuesta de la demanda ni de la competencia frente a variaciones del precio, este procedimiento permite establecer un análisis de sensibilidad del precio de manera sencilla frente a cambios en las previsiones de ventas y beneficios.

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

Se define el punto de equilibrio en el modelo como aquel en que los ingresos totales cubran los costos totales. La composición de los ingresos se determina por el producto entre el número de unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y costos variables; estos últimos se obtienen del producto del número de unidades producidas por su precio de costo unitario.

El punto de equilibrio recoge el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos. Las oscilaciones que pueden realizarse del punto de equilibrio dependerán de las variaciones del total de costos fijos, de los precios de venta y del costo variable unitario.

¿Cómo se calcula el punto de equilibrio?

A través de la aplicación de las siguientes fórmulas:

$PE \text{ unidades} = \text{Costo Fijo Totales} / (\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$

$PE \$ = \text{Costo Fijo Totales} / (1 - \text{Costo Variable}) / \text{Ventas}$

En el punto de equilibrio cuando la empresa vende N productos, en el numerador va la variable ventas.

Considerando el margen de contribución, el punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

$PE \text{ unidades} = \text{Costos Fijos Totales} / \text{Margen de Contribución Unitario (MCU)}$

$PE \$ = \text{Costos Fijos Totales} / \text{Margen de Contribución Porcentual (MC\%)} / \text{Ventas}$

1. “Método gráfico del punto de equilibrio: En el método gráfico se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales”. (Ramirez D. , 2008, pág. 275)

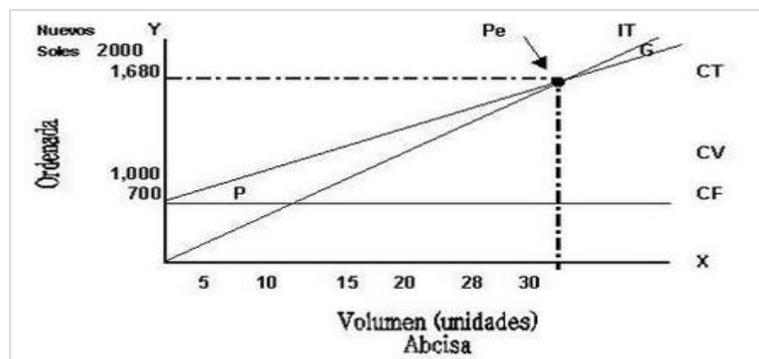


Figura 1: Método Gráfico del Punto de Equilibrio

Fuente: (Ramirez D. , 2008)

Elaborado por: (Ramirez D. , 2008)

2. Método de ecuación con la metodología disponible, el estado de ingresos logra formular en carácter de ecuación como sigue:

Ingreso - costos variables - costos fijos = ingreso de operación

3. Método de margen de contribución. El margen de contribución es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que se modifican con relación de un factor de costo relacionado con la producción.

$(\text{Precio de Venta} - \text{Costos Unitarios Variables}) \times \text{Numero. De unidades} = \text{costos fijos} + \text{Ingreso de Operación}$

$\text{Margen de Contribución por Unidad} \times \text{Nro. De unidades} = \text{costos fijos} + \text{Ingreso de Operación}$

El ingreso de operación es igual a cero, por lo que:

$\text{Número de unidades en el punto de equilibrio} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución por Unidad}$

4. Método gráfico Se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obteniendo su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales.

### **Supuestos en CVU.**

El análisis se basa en los siguientes supuestos:

Los costos totales alcanzan dividirse en un mecanismo fijo y uno variable respecto de un factor afín con la producción.

El procedimiento de los ingresos totales de los costos totales es lineal en relación con las unidades de producción.

No existe indecisión con relación de los datos de costos, ingresos y montos de producción manejada.

El estudio cubre un solo producto o cree que una mezcla de ventas de productos continúa constante, independiente del cambio del volumen total de ventas.

Todos los ingresos y costos consiguen agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo.

**Planeación de costos y CVU.**- La investigación CVU es una herramienta importante para la planificación de costos, proporcionando datos sobre los ingresos que disparejas estructuras de costos significan para un oficio. (Astro, 2013, pág. 231)

**Efecto del horizonte de tiempo.**- Los costos siempre no son clasificados como fijos y variables, porque mientras más corto sea el horizonte de tiempo proyectado, será mayor el porcentaje de costos totales considerados como fijos.

Determinando de esta manera si los costos son verdaderamente fijos podemos observar cuanto depende en grado de la longitud de horizonte del tiempo en cuestión. (Burbano, 2004, pág. 147)

**Incertidumbre y análisis de sensibilidad.-** “Si observamos la sensibilidad podemos decir que es una técnica que inspecciona como cambiará un resultado si no se obtienen los datos previstos o si cambia algún supuesto subyacente. Un instrumento del análisis de sensibilidad es el margen de seguridad, que es el exceso de ingresos presupuestados sobre los ingresos del punto de equilibrio.” (Astro, 2013, pág. 231)

La inseguridad es la posibilidad de que una total sea diferente de una cantidad deseada. La elaboración de un modelo para la toma de decisiones consta de cinco pasos:

- Reconocer el criterio de selección de quien toma decisiones.
- Reconocer la serie de acciones consideradas.
- Reconocer la serie de eventos que pueden ocurrir.
- Determinar perspectivas para la ocurrencia de cada evento.
- Identificar la serie de resultados posibles que obedecen las acciones y eventos determinados.

A continuación se detallan conceptos relacionados con el punto de equilibrio:

**Mezcla de ventas.-** “Esta es la mezcla relativa de los volúmenes de productos o servicios que establecen las ventas totales. Si cambia la mezcla, los efectos en el ingreso de operación dependerán de la forma en que se haya transformado la proporción original de productos de bajo o alto margen de impuesto.” (Ramirez D. , 2008, pág. 186)

Margen de contribución = ingresos - costos que varían respecto de un factor relacionado con el producto

Margen bruto = ingresos - costos de bienes vendidos

En la parte comercial, la diferencia entre el margen bruto y margen de contribución, está en que el margen de contribución se calcula después de la deducción de todos los costos variables, y el margen bruto se calcula deduciendo el costo de los bienes vendidos de los ingresos.

En la parte de manufactura, las dos áreas de dificultad son los costos fijos de preparación y los costos variables que no son de elaboración. Uno y otro, en el margen de contribución y el margen bruto consiguen identificarse como totales, cantidades por unidad o como porcentajes.

Los costos fijos de elaboración no se sacan de las ventas cuando se deduce el margen de contribución, pero sí cuando se calcula el margen bruto. Los costos variables no de elaboración se derivan de las ventas cuando se calculan los márgenes de contribución, pero no resultan cuando se calcula el margen bruto.

- El porcentaje de margen contribución es el margen de contribución total dividido entre los ingresos. El porcentaje de costo variable es el total de costos variables dividido entre los ingresos.
- La adopción de decisiones sobre los costos unitarios, el volumen de producción y el precio de venta, son algunas de las alternativas que el propio modelo permite controlar y que han de dominarse si se quiere medir la variación de cada una de ellas.

En primer lugar, la separación entre costos fijos y variables presenta una problemática que es preciso resolver, ya que el funcionamiento de cualquier costo no siempre sigue un movimiento homogéneo. Las distintas categorías de costos semifijos y semivARIABLES constituyen algunas de las dificultades con las cuales nos podemos encontrar. El carácter de los costos fijos puede asimilarse parcialmente en el corto plazo, no obstante, a largo plazo supone otra variable a considerar dentro del modelo, ya que el nivel de la capacidad instalada a largo plazo puede modificarse y, con ella, los costos, fijos o de estructura que recoge.

#### **1.3.4. Indicadores financieros de producción.**

“La utilización de indicadores de gestión en un sistema de producción es sumamente importante para la ejecución de procesos productivos, dado que contribuyen con la ejecución de ciclos de mejora continua. 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” (Salazar López, 2014, pág. 1).

Dentro de un sistema productivo podemos encontrar tantos índices de productividad como recursos existentes, puesto que todos ellos pueden funcionar como un indicador de gestión.

A continuación mostramos algunos indicadores Financieros y de Productividad

### **Índice de Liquidez Total:**

“Activo Corriente/Pasivo Corriente. Determina cuántos pesos de activos corrientes hay por cada peso que tenemos que pagar en un año. Si comparamos este índice a nivel de sector empresarial, podemos analizar el nivel de inversión requerido y el grado de competitividad.” (Burbano, 2004, pág. 198).

Formula: Índice de liquidez Total = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

### **Endeudamiento Total**

Pasivo Total \* 100 / Activo total

Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

“El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.” (Duarte, www.gerencie.com, 2013, pág. 1)

### **Índice de Rentabilidad (IR)**

Mide el rendimiento que genera cada peso invertido en el proyecto descontado a la valor presente. La fórmula es la siguiente: (Duarte, www.gerencie.com, 2013, pág. 1)

$$IR = \frac{1 + VPN}{I_0}$$

## Índice de Productividad

Constituye el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso.

“Los indicadores de productividad son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.” (workmeter.com, 2012, pág. 1)

Cuando la producción crece para un mismo nivel de consumo, también el índice de productividad crece, indicando que la empresa es más productiva, lo que representa que administra mejor sus recursos por lo que produce más con la misma cantidad de recursos.

Índice de Productividad de la Actividad = Productividad de la Actividad / Consumo de la Actividad

A continuación se pueden indicar otros índices de productividad que también se toman en cuenta:

$$\begin{aligned}\text{Índice de productividad} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}} \\ \text{Índice de productividad de mano de obra} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora de Mano de Obra} * \text{N}^\circ \text{ de horas empleadas}} \\ \text{Índice de productividad de Materia Prima} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}} \\ \text{Índice de productividad Total (IPT)} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo de M. O} + \text{Costo Total de M. P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}} \\ \% \text{ de Variación de la productividad respecto al periodo anterior} &= \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n - 1)}{(\text{IPT del periodo } n - 1)}\end{aligned}$$

Figura 2: Índices de Productividad

Fuente: (D elias, 2011)

Elaborado por: (D elias, 2011)

“Se puede pensar que el índice de rotación de inventarios es un indicador exclusivo de la administración de stocks, sin embargo este es un indicador de eficiencia de los sistemas de producción que debe de acompañarse por índices de niveles de servicio. Este índice es un indicador de flujo productivo y su optimización es vital para las

cadena de abastecimiento reactivas y ágiles propias de productos tecnológicos o de moda, es decir productos de veloz depreciación.” (Salazar López, 2014, pág. 1).

### **Indicador de Actividad - Rotación**

Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas) (Duarte, www.gerencie.com, 2013, pág. 1).

Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

A continuación se muestran algunos indicadores de Actividad y Rotación.

#### ➤ Rotación de Inventario

“Se puede pensar que el índice de rotación de inventarios es un indicador exclusivo de la administración de stocks, sin embargo este es un indicador de eficiencia de los sistemas de producción que debe de acompañarse por índices de niveles de servicio. Este índice es un indicador de flujo productivo y su optimización es vital para las cadenas de abastecimiento reactivas y ágiles propias de productos tecnológicos o de moda, es decir productos de veloz depreciación.” (Salazar López, 2014, pág. 1).

#### Fórmula en Empresas Comerciales

Rotación de inventarios (# veces) = Costo de la mercancía vendida / Inventario promedio.

Rotación de inventarios (# días) = (Inventario promedio x 365 días) / Costo de la mercancía vendida.

#### Fórmula en Empresas Industriales

Rotación de inventarios (# veces) = Costo de ventas / Inventario Total Promedio.

Rotación de inventarios (# días) = (Inventario total promedio x 365 días) / Costo de ventas.

#### ➤ Rotación de Cartera

“La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes” (www.gerencie.com, 2010, pág. 1).

Rotación de Cartera = Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio.

Período promedio de cobro = (Cuentas por cobrar promedio x 365 días) / Ventas a Crédito.

➤ Rotación de Activos

Los ratios de rotación de Activos, también llamados de giro, miden los rendimientos originados por los activos que obtiene en un período una entidad (Boal Velasco, 2015, pág. 1).

Rotación de activos fijos = Ventas / Activo Fijo.

Rotación de activos operacionales = Ventas / Activos operacionales.

Rotación de los activos totales = Ventas / Activo total.

➤ Rotación de Proveedores

“Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa” ( León Valdés, 2013, pág. 13).

Rotación de proveedores (# veces) = Compras a crédito / Cuentas por pagar promedio.

Rotación de proveedores (# días) = (Cuentas por pagar promedio x 365 días) / Compras a crédito.

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

Hoy día existe coincidencia en clasificar los problemas y las decisiones en dos grupos: los problemas y decisiones estructurados y los(as) no estructurados.

Las estructuradas (programadas) son las que se usan para tratar problemas y situaciones rutinaria, sistemática. Se establecen mediante la definición de políticas, procedimientos, sistemas de trabajo, definición de la autoridad para aprobar documentos, excepciones, entre otros.

Una acción del directivo, en esta esfera, es identificar las actividades y situaciones que se presentan de manera repetitiva y definir los instrumentos que le permitirán decidir “por una sola vez” cómo resolverlos.

Las No Estructuradas son las que resuelven problemas no frecuentes y que por tanto requieren soluciones únicas, es por ello que se convierten en el tipo de decisiones que, con

mayor frecuencia, tienen que tomar los dirigentes. De ahí su poder innovador, ya que no pueden seguir políticas trazadas.

“Uno de los problemas consiste en enfrentar los propios juicios de valor de quien toma la decisión por cuanto sesgan el resultado, además para el correcto éxito de las decisiones estratégicas se debe tener en cuenta los diferentes actores (Stakeholders) que se ven afectados, “al no tomar en consideración la distribución del poder al interior de la organización” (Fierro, 2014, pág. 63).

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA MEDIAS MILENIUM**

## **2.1. Filosofía institucional.**

La empresa Medias Milenium, es una empresa unipersonal con calificación artesanal N° 4885 otorgada por la Junta Nacional del Artesano, se creó con el objeto de ser un aporte con la producción de su línea de productos en este caso calcetines o medias (infantiles, juveniles y señores), para las diferentes personas que conforman la ciudad siempre que se encuentre enmarcada en valores y una filosofía de progreso no solo para la empresa sino para los empleados y la comunidad.

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

La fábrica de calcetines Medias Milenium es una empresa que se creó en el año 2004; elabora calcetines para damas y caballeros siendo las líneas infantil, juvenil y señor las que produce.

La empresa se inició con el objetivo de satisfacer la demanda de calcetines de los diferentes consumidores o clientes que se encuentran en la ciudad de Quito.

Al inicio la empresa producía calcetines tanto para damas y caballeros, ya en el año 2012, comienza a producir calcetines para niños, para lo cual incrementa dos máquinas tejedoras que han hecho que el volumen de producción de la empresa supere las 12000 docenas mensuales.

En la actualidad ha mantenido este volumen de producción, el cuál es distribuido en 4 puntos de venta en la ciudad de Quito con lo que ha ganado muchos clientes.

#### **2.1.1.1. Tipo de contribuyente.**

Persona Natural no obligada a llevar contabilidad.

#### **2.1.1.2. Organización legal.**

Medias Milenium, es una empresa unipersonal, con RUC 1709936718001, cuenta con calificación artesanal N° 4885 de la Junta Nacional del Artesano, cumple con todos los requisitos básicos de constitución de la misma, así como el cumplimiento de impuestos y declaraciones al SRI y al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mantiene además una estructura organizativa y funcional amparada en los reglamentos y políticas definidos.

### **2.1.1.3. Mercado de productos.**

Los productos que comercializa son las medias de licra polialgodón y jersey en las líneas infantil, juvenil y señor de talla médium, small y larg tanto para hombre como para mujer.

### **2.1.2. Misión, visión y objetivos.**

La visión es el punto de vista de quien crea la empresa, como se visualiza en un futuro inmediato o a largo plazo. La misión es lo que deseas hacer como empresa para beneficio de la colectividad o de quienes serán tus clientes.

#### **Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

La misión de la empresa Medias Milenium es producir calcetines de alta calidad al mejor precio para satisfacer en el mayor grado posible las necesidades de sus clientes.

#### **Visión**

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión de la empresa es producir los mejores calcetines o medias que permitan satisfacer el mercado el cual se orienta al mejoramiento continuo y sostenido, mediante el compromiso de las personas que forman parte de la empresa.

#### **Objetivos planteados para la empresa Medias Milenium**

- Aumentar la rentabilidad estimada
- Fortalecer la participación en el mercado
- Sistematizar las operaciones críticas
- Desarrollar productos innovadores

### **2.2. Estructura administrativa y funcional.**

La empresa cuenta en la actualidad con 7 empleados en la parte administrativa y ventas. Mediante la figura 2.2 se puede apreciar la estructura administrativa y funcional de la empresa Medias Milenium en la actualidad.

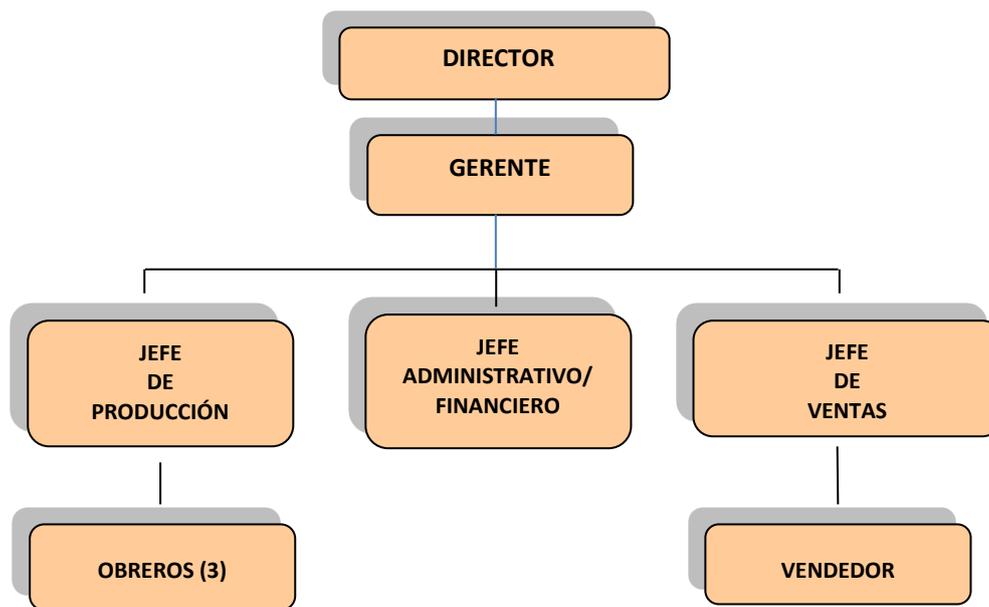


Figura 3: Estructura Administrativa y Funcional de Medias Milenium  
 Fuente: Empresa Medias Milenium.  
 Elaborado por: Empresa Medias Milenium.

Como se puede apreciar la estructura es jerárquica presentando un director general, el cual supervisa al gerente general y este se encarga de supervisar a las áreas de producción, comercialización y área administrativa y estas a su vez supervisarán a los departamentos que las conforman.

#### Estructura Funcional (descripción de funciones)

Cargo: **GERENTE**

Descripción de funciones:

El Gerente de la empresa “Medias Milenium.”, actúa como representante legal fija las políticas administrativas, financieras y operativas.

Funciones y responsabilidades:

- Liderar el proceso administrativo, determinando los factores críticos de éxito, definiendo objetivos y metas específicas a alcanzar.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de los subordinados vuelve operativos objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

- Crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

**Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN**

Descripción de funciones:

Tiene a su cargo la planeación y control de la producción, así como la calidad del producto y su aseguramiento.

Funciones y responsabilidades:

- Brindar asesoría técnica a los clientes en el correcto uso de los productos.
- Planeación y control de la producción así como de cualquier cambio, modificación o mejora.
- Autoridad en el manejo del personal de producción a su cargo en sus diferentes actividades.
- Libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios.
- Para cada uno de las órdenes de producción asigna el personal que va a llevar la tarea.
- Es el responsable de la supervisión, elaboración de las órdenes de producción y de los despachos.

**Cargo: OBREROS**

Descripción de funciones:

Operar las máquinas de confección en la forma correcta, de una manera adecuada y segura de acuerdo al programa de producción.

Funciones y responsabilidades:

- Revisar las máquinas de confección al inicio del turno, determinado su operatividad funcional.
- Operar la máquina en la forma correcta y responsable bajo las normas definidas a fin de cumplir a cabalidad lo planificado.

- Realizar el trabajo asignado con responsabilidad, y elevada productividad
- Detectar y determinar las fallas o desperfectos que obstaculicen el normal desenvolvimiento de la producción.

**Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

Descripción de funciones:

Se encarga de la administración del recurso humano y la asignación de fondos en forma eficiente en la empresa.

Funciones y responsabilidades:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

**Cargo: JEFE DE VENTAS**

Descripción de funciones:

Se encarga de comercializar los productos que produce la empresa en el mercado, mismos que será puesto a disposición del cliente.

Funciones y responsabilidades:

- Ventas a nivel directivo
- Contratación y supervisión de vendedores (rutas)
- Asignación de cuota mensual de ventas
- Atención personalizada a clientes insatisfechos ante fallas del producto o del servicio
- Autorización del despacho de mercaderías a distribuidores

- Coordinación de la distribución de productos a nivel local y nacional.
- Verificación post venta.

Cargo: **VENDEDOR**

Descripción de funciones:

La venta directa (cara a cara), exponiendo las características diferenciales y los beneficios del producto al cliente final.

Funciones y responsabilidades:

- Prospección de los clientes potenciales que pueden comprar el producto
- Asesorar y orientar al cliente, respecto al producto
- Contribuir activamente a la solución de los problemas derivados de la venta
- Administrar eficazmente su territorio de ventas
- Emitir reportes de ventas en forma periódica
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia que efectúe la empresa

### **2.3. Análisis de competitividad.**

Para construir el análisis de competitividad se consideran los siguientes factores:

- Análisis de la Industria
- Análisis de la competencia
- Matriz de análisis de la competencia
- Matriz FODA

#### **Análisis de la industria y de los competidores**

Para la compañía Medias Mileniun, en base al análisis competitivo que realizó la empresa en el año 2014, se considera competidor potencial a la empresa Medias Roland que como producto principal vende medias de diferentes modelos y diseños, sin embargo hace cerca de un año ha incorporado en su cartera de productos nuevas marcas y modelos encontrando aquí la línea de medias para toda ocasión, se puede connotar que la empresa Calcetines Shirley aplicó la estrategia diversificación de productos, se teme que sus competidores directos como Baytex Inc, Panty Pamela y Crisar puedan llegar a aplicar esta estrategia y convertirse en nuevos competidores para nuestra empresa.

### 2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

Constituye una herramienta de gran utilidad al realizar la elaboración de planes de negocio en sus tres modalidades principales. Se debe elaborar la tabla de forma clara y concisa por los miembros de las organizaciones que tengan la capacidad de reconocer, competidores, criterios y medidas.

➤ Pasos para confeccionar la Matriz de Competencia

1. Identificar los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado y agregar la empresa estudiada en la lista.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objetivo de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 ➤ Sin Importancia

1.0 ➤ Muy Importante

Nota: La suma debe ser igual a 1

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad Grande

3 = Fortaleza Menor

2 = Debilidad Menor

4 = Fortaleza Importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa, el resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa a cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa, el más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Es así como se lleva a cabo el análisis de competencia en la empresa Medias Milenium, en cuanto a los criterios del cliente.

Tabla 1: Matriz de Análisis de Competencia Empresa Medias Milenium

Matriz de Competencia Empresa Medias Milenium.									
		Medias Milenium		Competencia					
				Medias Roland		Baytex Inc		Crisar	
criterio de Éxito	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Gama de Productos	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Disponibilidad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Calidad de los Producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Precio	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Respuesta	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Entrega a Tiempo	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
<b>TOTAL</b>			<b>3,7</b>		<b>3,3</b>		<b>3,4</b>		<b>3,5</b>

Fuente: Documentos internos de la empresa Medias Milenium 2014.  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

De acuerdo a los resultados de la matriz, podemos identificar como la empresa más fuerte del sector es Medias Milenius seguida por Crisar y la más débil es Medias Roland.

A continuación se proponen un grupo de medidas para mejorar aquellos criterios de éxito donde menor calificación tiene la empresa y así potencializar el liderazgo de la misma en el sector.

- Realizar un inventario cíclico cada 6 meses, para garantizar que se cuente con el inventario necesario para cumplir con las necesidades.
- Supervisar las estibas del producto durante el proceso de empaque.
- Realizar nuevas negociaciones con el operario logístico para aminorar los tiempos en acondicionamiento y en trámites de documentos.

### 2.3.2. Matriz FODA.

“El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.” (Ministerio de Fomento, 2005, pág. 37).

La matriz FODA constituye una herramienta de análisis que se aplica a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que sea el objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

De acuerdo al plan estratégico de la empresa Medias Milenium elaborado el año 2014 se determina el análisis de la matriz FODA de la empresa basado en el cruce tanto de Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene dicha empresa en la actualidad, a continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas identificadas.

### **Debilidades**

1. No cuenta con una infraestructura para las operaciones.
2. No cuenta con certificación ISO 9001 2008.
3. No tiene activos propios.
4. Centralización en la toma de decisiones de la gerencia.
5. No hay un posicionamiento del servicio en el mercado.
6. Falta de recursos económicos.

### **Fortalezas**

1. Personal calificado en producción de prendas de vestir.
2. Excelencia en el servicio a clientes.
3. Asesoramiento y orientación tecnológica.
4. Producto innovador y de calidad.
5. Estrategias publicitarias efectivas.
6. Imagen de prestigio en la población.

### **Oportunidades**

1. Uso de nuevos modelos de medias.
2. Adaptación a los nuevos cambios tecnológicos.
3. Creciente mercado potencial de usuarios.
4. Amplio margen de clientes del servicio.
5. Auge en la compra de pijamas.
6. Alianza estratégica con otras compañías.

### **Amenazas**

1. Ingreso de nuevos competidores al mercado.
2. No poder satisfacer las necesidades del cliente.
3. Bajo margen de oferta ante la demanda de clientes.
4. Inestabilidad política y económica.
5. Falta de personal ante la alta demanda del producto.

Par la confección de la Matriz DAFO se trabajó con un colectivo integrado por un Lic. Contabilidad y Finanzas, Ms en Modelo de Negocios y los directivos de la empresa Medias Milenium, los resultados de la misma se proyectan a continuación.

Tabla 2: Matriz DAFO Empresa Medias Milenium al 2014

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2	F3	F4	F5	F6
A1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
A2	2	0	3	1	1	2	1	2	0	2	1	1
A3	3	0	2	0	1	2	1	1	0	1	0	1
A4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
A5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
O1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	2
O2	1	0	3	1	0	2	1	0	3	0	1	0
O3	2	2	2	0	2	2	3	3	1	2	3	3
O4	1	1	1	0	1	1	2	2	1	2	2	2
O5	2	1	1	1	1	2	1	1	2	0	3	3
O6	1	1	2	0	1	1	3	3	2	2	2	3

Fuente: Documentos internos de la empresa Medias Milenium 2014.  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Como resultado de la suma de la ponderación en cada cuadrante, muestra la existencia de un mayor impacto entre las fortalezas y las oportunidades con una puntuación de 66, por lo que se le recomienda a la empresa trazarse estrategias ofensivas, que permitan atenuar las debilidades y amenazas y posibiliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno, a continuación se propone varias acciones:

- ✓ Desarrollar un programa de capacitación continua para los vendedores.
- ✓ Ofrecer asesoría en nuevas técnicas de ventas ante la creciente demanda de los clientes.
- ✓ Crear un plan para la fidelización de los clientes por medio del producto.
- ✓ Desarrollo de productos innovadores y a un bajo costo.
- ✓ Contratar oficinas con áreas que brinden una mayor comodidad a los clientes.
- ✓ Implementar ISO 9001 2008 para estandarizar los procesos para satisfacción del cliente.
- ✓ Invertir en equipamiento para tener infraestructura propia.
- ✓ Ofrecer descuentos a clientes al mayoreo, conocer de la utilidad para evitar la entrada de la competencia.
- ✓ Establecer canales de distribución adecuados para enfrentar la competencia.
- ✓ Flexibilizar la toma de decisiones.

## 2.4. Análisis de costos de producción y venta.

La tabla 3 muestra la estructura de costos de la empresa Medias Milenium para los años 2014, la composición se ha determinado en base a los estados financieros de la compañía que se muestran en los anexos.

Tabla 3: Estado de Situación empresa Medias Milenium al 2014

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014			
<b>CUENTAS</b>		<b>PARCIALES</b>	
<b>ACTIVO</b>			
ACTIVO CORRIENTE			37.793,95
	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	16.597,85	
	Inversiones Temporales	0,00	
	Cuentas y Documentos por Cobrar	13.205,17	
	Inventarios	7.990,93	
	Productos Terminados	0,00	
	Materias Primas	7.990,93	
	Productos en Proceso	0,00	
	Materiales y Repuestos	0,00	
	Activos Corrientes Pagados por Anticipado		0,00
ACTIVO NO CORRIENTE			12.324,17
	Propiedades, Planta y Equipo e Intangibles Brutas	12.795,00	
	(-) Depreciaciones y Amortizaciones Acumuladas	2.102,83	10.692,17
	Activos por Impuestos Diferidos a Largo Plazo		1.632,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>50.118,12</b>
<b>PASIVO</b>			
PASIVO CORRIENTE			0,00
	Obligaciones con Instituciones financieras	0,00	
	Cuentas y Documentos por Pagar / Proveedores	0,00	
	Impuestos por Pagar	0,00	
	Otras Cuentas por Pagar Corrientes	0,00	
PASIVO NO CORRIENTE			0,00
	Obligaciones con Instituciones Financieras Largo Plazo	0,00	
	Deuda a largo plazo	0,00	
	Otras Obligaciones por Pagar a Largo Plazo	0,00	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
	Capital	21.834,41	
	Reservas y Revalorizaciones	0,00	
	Resultados Acumulados	14.495,02	
	Resultados del Ejercicio	13.788,69	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>			<b>50.118,12</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>50.118,12</b>

Fuente: Análisis Herramientas Financieras Empresa Medias Milenium  
Elaborado por: Empresa Medias Milenium

Se puede apreciar en la tabla 2.3 las cuentas que conforman el balance general de la empresa Medias Milenium al año 2014.

Tabla 4: Estado de Resultado Empresa Medias Milenium

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>			
01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014			
<b>CUENTAS</b>		<b>PARCIALES</b>	
<b>INGRESOS</b>			
	Ingreso por Ventas		109.618,68
(-)	Descuento en Ventas	0,00	
(-)	Devoluciones en Ventas	0,00	
(-)	Bonificaciones en Productos	0,00	
(-)	Otras Rebajas Comerciales	0,00	0,00
	Ventas Netas		109.618,68
<b>COSTOS</b>			
(-)	Costo de Ventas		44.978,54
	Materia prima y materiales		24.654,16
	Mano de obra directa		19.296,38
	Gastos de fabricacion (CIF)		1.028,00
<b>Utilidad Bruto de Ventas</b>			<b>64.640,14</b>
<b>GASTOS</b>			
(-)	Gastos Operacionales		
	Gastos de Administración		24.110,53
	Remuneraciones y Beneficios	10.972,93	
	Servicios de Terceros	5.400,00	
	Gastos de Oficina	1.353,60	
	Gastos Legales	6.000,00	
	Gastos de Representcion	0,00	
	Gastos Varios	384,00	
	Gastos de Ventas		15.586,27
	Remuneraciones y Beneficios	6.432,13	
	Servicios de Terceros	900,00	
	Publicidad	5.100,00	
	Gastos de Distribucion	3.154,14	
	Gastos de Viaje	0,00	
	Otros Gastos de Venta	0,00	
	Total de gastos Operativos		39.696,80
<b>Utilidad neta en operaciones</b>			<b>24.943,34</b>
(-)	Depreciaciones		2.102,83
	Gastos de depreciación		2.102,83
<b>(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>			<b>22.840,51</b>
(-)	Gastos Financieros		2.043,09
<b>(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)</b>			<b>20.797,42</b>
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa		3.119,61
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>			<b>17.677,81</b>
(-)	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)		3.889,12
<b>(=) Utilida Neta del Ejercicio</b>			<b>13.788,69</b>

Fuente: Análisis Herramientas Financieras Empresa Medias Milenium  
Elaborado por: Empresa Medias Milenium

Se puede apreciar en la tabla 4 las cuentas que conforman el estado de resultados de la empresa Medias Milenium al año 2014.

Tabla 5: Estado de Resultado por líneas de Producto Empresa Medias Milenium

EMPRESA MEDIAS MILENIUM ESTADO DE RESULTADO 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				EMPRESA MEDIAS MILENIUM ESTADO DE RESULTADO POR LINEA DE PRODUCTO					
Cuentas		Parciales		Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6
				17,07%	17,69%	16,23%	16,55%	15,94%	16,52%
<b>INGRESOS</b>									
Ingreso por Ventas		109.618,68		18.711,91	19.391,54	17.791,11	18.141,89	17.473,22	18.109,01
(-) Descuento en Ventas	0,00								
(-) Devoluciones en Ventas	0,00								
(-) Bonificaciones en Productos	0,00								
(-) Otras Rebajas Comerciales	0,00	0,00							
Ventas Netas			109.618,68	18.711,91	19.391,54	17.791,11	18.141,89	17.473,22	18.109,01
<b>COSTOS</b>									
(-) Costo de Ventas			44.978,54	7.677,84	7.956,70	7.300,02	7.443,95	7.169,58	7.430,45
Materia prima y materiales	24.654,16								
Mano de obra directa	19.296,38								
Gastos de fabricacion (CIF)	1.028,00								
<b>Utilidad Bruto de Ventas</b>			<b>64.640,14</b>	<b>11.034,07</b>	<b>11.434,84</b>	<b>10.491,09</b>	<b>10.697,94</b>	<b>10.303,64</b>	<b>10.678,55</b>
<b>GASTOS</b>									
(-) Gastos Operacionales									
Gastos de Administración		24.110,53		4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42
Remuneraciones y Beneficios	10.972,93								
Servicios de Terceros	5.400,00								
Gastos de Oficina	1.353,60								
Gastos Legales	6.000,00								
Gastos de Representacion	0,00								
Gastos Varios	384,00								
Gastos de Ventas		15.586,27		2.660,58	2.757,21	2.529,65	2.579,53	2.484,45	2.574,85
Remuneraciones y Beneficios	6.432,13								
Servicios de Terceros	900,00								
Publicidad	5.100,00								
Gastos de Distribucion	3.154,14								
Gastos de Viaje	0,00								
Otros Gastos de Venta	0,00								
Total de gastos Operativos			39.696,80	6.679,00	6.775,63	6.548,07	6.597,95	6.502,87	6.593,27
<b>Utilidad neta en operaciones</b>			<b>24.943,34</b>	<b>4.355,07</b>	<b>4.659,21</b>	<b>3.943,02</b>	<b>4.099,99</b>	<b>3.800,77</b>	<b>4.085,28</b>
(-) Depreciaciones			2.102,83	350,47	350,47	350,47	350,47	350,47	350,47
Gastos de depreciación		2.102,83							
<b>(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>			<b>22.840,51</b>	<b>4.004,60</b>	<b>4.308,74</b>	<b>3.592,55</b>	<b>3.749,52</b>	<b>3.450,29</b>	<b>3.734,81</b>
(-) Gastos Financieros			2.043,09						
<b>(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)</b>			<b>20.797,42</b>	<b>3.550,12</b>	<b>3.679,06</b>	<b>3.375,42</b>	<b>3.441,97</b>	<b>3.315,11</b>	<b>3.435,73</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa			3.119,61						
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>			<b>17.677,81</b>	<b>3.017,60</b>	<b>3.127,20</b>	<b>2.869,11</b>	<b>2.925,68</b>	<b>2.817,84</b>	<b>2.920,37</b>
(-) 22% Impuesto a la Ganancias (Renta)			3.889,12						
<b>(=) Utilida Neta del Ejercicio</b>			<b>13.788,69</b>	<b>2.353,73</b>	<b>2.439,22</b>	<b>2.237,90</b>	<b>2.282,03</b>	<b>2.197,92</b>	<b>2.277,89</b>
<b>Supuesto de Unidades Vendidas</b>				<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>Precio de Venta Unitario</b>				<b>9,36</b>	<b>9,70</b>	<b>8,90</b>	<b>9,07</b>	<b>8,74</b>	<b>9,05</b>
<b>Costo Variable Unitario</b>				<b>5,17</b>	<b>5,36</b>	<b>4,91</b>	<b>5,01</b>	<b>4,83</b>	<b>5,00</b>

Fuente: Análisis Herramientas Financieras Empresa Medias Milenium  
Elaborado por: Empresa Medias Milenium

Tomando como base el Estado de Resultado del año 2014, y bajo los supuestos de 2000 unidades vendidas, se determinaron los costos variables unitarios y los precios de venta unitaria de cada una de las líneas de producción, como se puede observar en la tabla No. 5.

#### 2.4.1. Estructura de Costos.

En la siguiente tabla 6 se indica la estructura de los costos para el año 2014, en donde se establece el costo total variable y el costo total fijo.

Tabla 6: Estructura de Costos

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>	
<b>COSTOS</b>	<b>MONTOS</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Costo de Ventas	44.978,54
Gastos de Ventas	15.586,27
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>60.564,81</b>
<b>COSTOS FIJO</b>	
Gastos de Administración	24.110,53
Gastos de Depreciación	2.102,83
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>26.213,36</b>

Fuente: Gladys Rosario Gaibor Galeas  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Como se puede observar para el año 2014 en la estructura de costos el costo variable corresponde a 60.564,81 USD y el costo fijo total corresponde a 26.213,36 USD.

Tabla 7: Componentes en la Fabricación de Calcetines

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>					
<b>MATERIAS PRIMAS</b>					
<b>LINEA 1: INFANTIL</b>		<b>LINEA 3: JUVENIL</b>		<b>LINEA 5: SEÑOR</b>	
<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>
1	Licra Polialgodón	1	Licra Polialgodón	2	Jersey
2	Jersey	5	Gentleman Claro	3	Hilo
3	Hilo	3	Hilo	4	Ligas
4	Ligas	4	Ligas	6	Estampado
<b>LINEA 2: INFANTIL</b>		<b>LINEA 4: JUVENIL</b>		<b>LINEA 6: SEÑOR</b>	
<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>
1	Licra Polialgodón	1	Licra Polialgodón	2	Jersey
2	Jersey	5	Gentleman Claro	3	Hilo
3	Hilo	3	Hilo	4	Ligas
4	Ligas	4	Ligas	6	Estampado

Fuente: Gladys Rosario Gaibor Galeas  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

#### 2.4.2. Ciclo de Producción.

En la siguiente figura se puede observar el ciclo de producción de las medias que se producen en la empresa Medias Milenium.

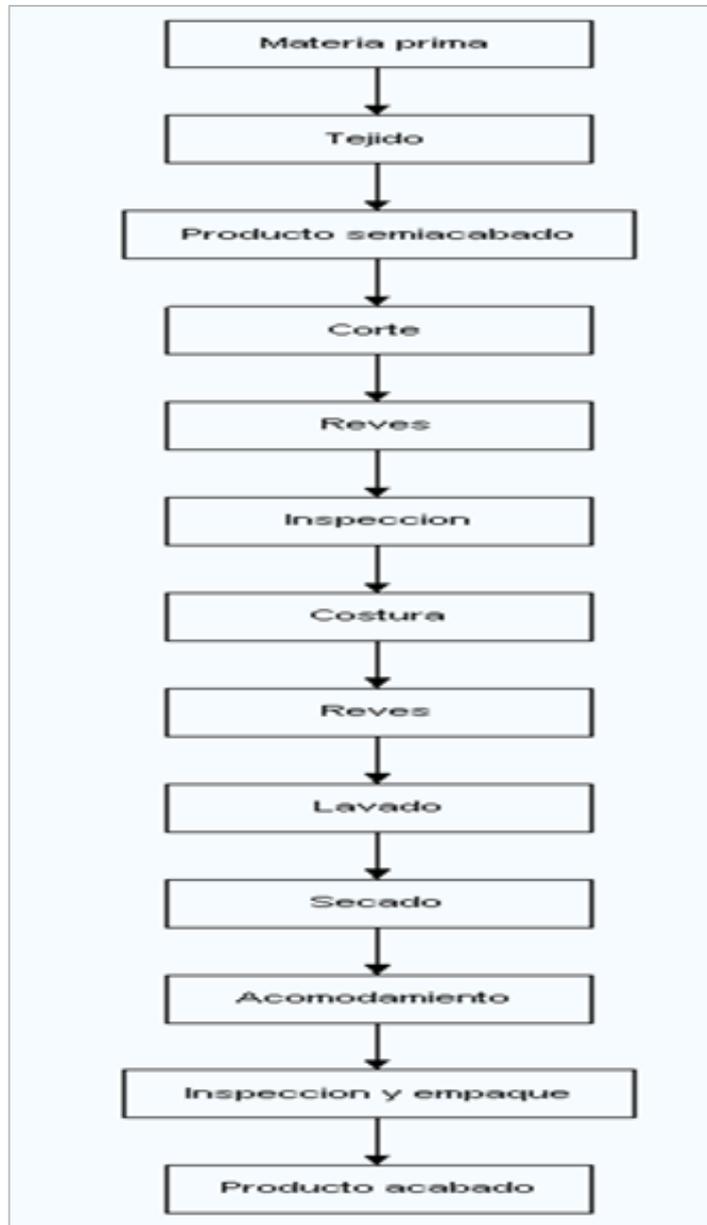


Figura 4: Ciclo de producción de medias Empresa Medias Milenium

Fuente: Empresa Medias Milenium.

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

A continuación se muestra en la tabla 8 el cálculo del ciclo de producción de la empresa Medias Milenium para el año 2014.

Periodo Medio de Cobro (Días) = (Cuenta por Cobrar \* 365 días) / Ventas a Crédito

Periodo Medio de Cobro (Días) = (13.205,17 \* 365) / 95.072,71

Periodo Medio de Cobro (Días) = 50,70

Rotación de Inventario (Días) = (Inventario Total Promedio \* 365 días) / Costo de Venta

Rotación de Inventario (Días) = (7.990,93 \* 365) / 44.978,54

Rotación de Inventario (Días) = 64,85

Rotación Medio de Pago (Días) = (Cuentas por pagar \* 365 días) / Compra a Crédito

Rotación Medio de Pago (Días) = (0,00 \* 365) / 0,00

Rotación Medio de Pago (Días) = 0,00

Tabla 8: Ciclo de Producción

<b>CICLO DE PRODUCCION DEL AÑO 2014</b>		
(+)	PERIODO MEDIO DE COBRO	50,70
(+)	ROTACION DE INVENTARIO	64,85
(=)	CICLO OPERATIVO	<b>115,55</b>
<b>CICLO DE EFECTIVO DEL AÑO 2014</b>		
(+)	PERIODO MEDIO DE COBRO	50,70
(+)	ROTACION DE INVENTARIO	64,85
(-)	PERIODO MEDIO DE PAGO	0,00
(=)	CICLO DE EFECTIVO	<b>115,55</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium.

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Como se puede observar el ciclo de producción operativo es de 115,55 días, así como el ciclo de efectivo está dado por 115,55 días, siendo en ambos caso el mismo periodo de tiempo, ya que en el año no se han realizado compras a crédito. Además se determina que el periodo medio de cobro es de 50,70 días, siendo la rotación del inventario de 64,85 días.

### 2.4.3. Indicadores de Producción.

Se puede establecer que de acuerdo a la tabla 2.10 los Indicadores de producción de la empresa Medias Milenium para el año 2014 además se debe tomar como referencia el índice de liquidez total, de endeudamiento, de rentabilidad y de productividad de la utilidad

#### Índice de Liquidez Total

Índice de liquidez total = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Índice de liquidez total = 37.793,95 / 0,00

Atendiendo a los resultados del cálculo del índice de Liquidez o índice de solvencia, muestra una adecuada liquidez ya que no se cuentan con deudas ni a corto ni a largo plazo.

### **Endeudamiento total**

Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo total

Razón de endeudamiento = 0,00 / 50.118,12

Razón de endeudamiento = 0,00

Los cálculos reflejan que ninguno de los activos de la empresa está siendo financiado por terceros, lo que muestra que no existe apalancamiento financiero en la empresa.

### **Índice de productividad**

Índice de la productividad de la Actividad = Producción de la Actividad / Consumo de la Actividad

Índice de la productividad de la Actividad = 12.000 / 44.978,54

Índice de la productividad de la Actividad = 0,27

Los resultados de los cálculos muestran que por cada producto elaborado se gasta 0,27 USD en su elaboración.

Rotación de Inventario = Costo de Ventas / Inventario

Rotación de Inventario = 44.978,54 / 7.990,93

Rotación de Inventario = 5,63

Rotación de Inventario (Días) = (Inventario Total Promedio \* 365 días) / Costo de Venta

Rotación de Inventario (Días) = (7.990,93 \* 365) / 44.978,54

Rotación de Inventario (Días) = 64,85 días

Con el análisis de la rotación de los inventarios se puede observar que los mismos se mueven 5,63 veces en el año que representa una movilidad cada 64,85 días.

Rotación de Activos Fijos = Ventas Netas / Activos Fijos

Rotación de Activos Fijos = 109.618,68 / 12.795,00

Rotación de Activos Fijos = 8,57

La rotación de los activos fijos promedia 8,57 veces en el año lo que equivale a que la acción de los activos se convierte en efectivo aproximadamente cada 43 días.

Rotación de Activos Totales = Ventas Netas / Activos

Rotación de Activos Totales = 109.618,68 / 50.118,12

Rotación de Activos Totales = 2,19

La rotación de los activos totales promedia 2,19 veces en el año lo que equivale a que los activos se convierten en efectivo cada 167 días aproximadamente.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MEDIAS MILENIUM**

En la propuesta para una mejor toma de decisiones que se realiza en la empresa Medias Milenium se tomara en cuenta para el análisis de los estados financieros las herramientas financieras como son el análisis de rentabilidad, costo- volumen –utilidad, fijación de precios y el análisis de utilidad.

“El análisis mediante las herramientas financieras implica el uso varias funciones. Por principio de cuentas, en el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, por lo general al final de un año o trimestre, el estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos en determinado periodo.” (Chiavenato, 2002, pág. 34)

El análisis con las herramientas financieras se utiliza para determinar la posición financiera de la entidad con el objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles a nivel de balances actuales y sugerir acciones para que la entidad aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro lo que permite una mejor toma de decisiones gerenciales en beneficio de la empresa.

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

“Se puede indicar que el análisis de la rentabilidad de un producto se mide mediante la relación que se da entre el precio de venta de un producto y su costo de fabricación, en donde se incluirá todos los costos, como son el de personal, alquiler y de distribución y o mantenimiento de local comercial, si el resultado de dividir el precio de venta menos el precio de fabricación, si este es superior a uno los ingresos son superiores a los gastos que se originan en producir dicho producto, dando una rentabilidad positiva y por ende la empresa tiene beneficios, si es de 1,5 el resultado la empresa tiene un 50% de rentabilidad y si es de dos tiene un 100%.” (Barreto, 2010, pág. 56)

En la tabla 9 se determinan los productos que producen la empresa Medias Milenium así como también la materia prima de la que están compuestos indicándose la línea de medias a nivel infantil, juvenil y señor siendo la licra poli algodón y el Jersey los materiales más utilizados en la fabricación de este producto.

Tabla 9: Componentes en la Fabricación de Calcetines

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>					
<b>MATERIAS PRIMAS</b>					
<b>LINEA 1: INFANTIL</b>		<b>LINEA 3: JUVENIL</b>		<b>LINEA 5: SEÑOR</b>	
<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>
1	Licra Polialgodón	1	Licra Polialgodón	2	Jersey
2	Jersey	5	Gentleman Claro	3	Hilo
3	Hilo	3	Hilo	4	Ligas
4	Ligas	4	Ligas	6	Estampado
<b>LINEA 2: INFANTIL</b>		<b>LINEA 4: JUVENIL</b>		<b>LINEA 6: SEÑOR</b>	
<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>
1	Licra Polialgodón	1	Licra Polialgodón	2	Jersey
2	Jersey	5	Gentleman Claro	3	Hilo
3	Hilo	3	Hilo	4	Ligas
4	Ligas	4	Ligas	6	Estampado

Fuente: Empresa Medias Milenium

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

De acuerdo a la línea de productos que produce y comercializa la empresa Medias Milenium se establecerá los costos de producción por cada producto.

La tabla 10 determina el estado de resultados por línea de producto de la empresa Medias Milenium para el año 2014.

Tabla 10: Estado de Resultado por líneas de Producto Empresa Medias Milenium

EMPRESA MEDIAS MILENIUM ESTADO DE RESULTADO 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				EMPRESA MEDIAS MILENIUM ESTADO DE RESULTADO POR LINEA DE PRODUCTO					
Cuentas		Parciales		Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5	Linea 6
				17,07%	17,69%	16,23%	16,55%	15,94%	16,52%
<b>INGRESOS</b>									
Ingreso por Ventas		109.618,68		18.711,91	19.391,54	17.791,11	18.141,89	17.473,22	18.109,01
(-) Descuento en Ventas	0,00								
(-) Devoluciones en Ventas	0,00								
(-) Bonificaciones en Productos	0,00								
(-) Otras Rebajas Comerciales	0,00	0,00							
Ventas Netas			109.618,68	18.711,91	19.391,54	17.791,11	18.141,89	17.473,22	18.109,01
<b>COSTOS</b>									
(-) Costo de Ventas			44.978,54	7.677,84	7.956,70	7.300,02	7.443,95	7.169,58	7.430,45
Materia prima y materiales	24.654,16								
Mano de obra directa	19.296,38								
Gastos de fabricacion (CIF)	1.028,00								
<b>Utilidad Bruto de Ventas</b>			<b>64.640,14</b>	<b>11.034,07</b>	<b>11.434,84</b>	<b>10.491,09</b>	<b>10.697,94</b>	<b>10.303,64</b>	<b>10.678,55</b>
<b>GASTOS</b>									
(-) Gastos Operacionales			24.110,53	4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42	4.018,42
Gastos de Administración									
Remuneraciones y Beneficios	10.972,93								
Servicios de Terceros	5.400,00								
Gastos de Oficina	1.353,60								
Gastos Legales	6.000,00								
Gastos de Representacion	0,00								
Gastos Varios	384,00								
Gastos de Ventas			15.586,27	2.660,58	2.757,21	2.529,65	2.579,53	2.484,45	2.574,85
Remuneraciones y Beneficios	6.432,13								
Servicios de Terceros	900,00								
Publicidad	5.100,00								
Gastos de Distribucion	3.154,14								
Gastos de Viaje	0,00								
Otros Gastos de Venta	0,00								
Total de gastos Operativos			39.696,80	6.679,00	6.775,63	6.548,07	6.597,95	6.502,87	6.593,27
<b>Utilidad neta en operaciones</b>			<b>24.943,34</b>	<b>4.355,07</b>	<b>4.659,21</b>	<b>3.943,02</b>	<b>4.099,99</b>	<b>3.800,77</b>	<b>4.085,28</b>
(-) Depreciaciones			2.102,83	350,47	350,47	350,47	350,47	350,47	350,47
Gastos de depreciación			2.102,83						
<b>(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>			<b>22.840,51</b>	<b>4.004,60</b>	<b>4.308,74</b>	<b>3.592,55</b>	<b>3.749,52</b>	<b>3.450,29</b>	<b>3.734,81</b>
(-) Gastos Financieros			2.043,09						
<b>(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)</b>			<b>20.797,42</b>	<b>3.550,12</b>	<b>3.679,06</b>	<b>3.375,42</b>	<b>3.441,97</b>	<b>3.315,11</b>	<b>3.435,73</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa			3.119,61						
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>			<b>17.677,81</b>	<b>3.017,60</b>	<b>3.127,20</b>	<b>2.869,11</b>	<b>2.925,68</b>	<b>2.817,84</b>	<b>2.920,37</b>
(-) 22% Impuesto a la Ganancias (Renta)			3.889,12						
<b>(=) Utilida Neta del Ejercicio</b>			<b>13.788,69</b>	<b>2.353,73</b>	<b>2.439,22</b>	<b>2.237,90</b>	<b>2.282,03</b>	<b>2.197,92</b>	<b>2.277,89</b>
<b>Supuesto de Unidades Vendidas</b>				<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>Precio de Venta Unitario</b>				<b>9,36</b>	<b>9,70</b>	<b>8,90</b>	<b>9,07</b>	<b>8,74</b>	<b>9,05</b>
<b>Costo Variable Unitario</b>				<b>5,17</b>	<b>5,36</b>	<b>4,91</b>	<b>5,01</b>	<b>4,83</b>	<b>5,00</b>

Fuente: Análisis Herramientas Financieras Empresa Medias Milenium  
Elaborado por: Empresa Medias Milenium

Como se puede observar en la tabla 10 se determina por rubro tanto en los ingresos como en los egresos así como la utilidad por línea de producto además ser totalizada la información en cuanto valores totales.

De acuerdo a la tabla 11 se presenta la preparación de reportes del margen de contribución para la línea de productos.

Tabla 11: Datos unitarios por línea de producción.

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>			
<b>Datos Unitarios por Línea de Producción</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio c/u</b>	<b>Importe Total</b>
<b>Ventas</b>			
Línea 1. Infantil	2.000	9,36	18.711,91
Línea 2. Infantil	2.000	9,70	19.391,54
Línea 3. Juvenil	2.000	8,90	17.791,11
Línea 4. Juvenil	2.000	9,07	18.141,89
Línea 5. Señor	2.000	8,74	17.473,22
Línea 6. Señor	2.000	9,05	18.109,01
<b>Total Ventas</b>			<b>109.618,68</b>
<b>Costos Variables</b>			
Línea 1. Infantil	2.000	5,17	10.338,41
Línea 2. Infantil	2.000	5,36	10.713,91
Línea 3. Juvenil	2.000	4,91	9.829,67
Línea 4. Juvenil	2.000	5,01	10.023,48
Línea 5. Señor	2.000	4,83	9.654,03
Línea 6. Señor	2.000	5,00	10.005,31
<b>Total Costo Variable</b>			<b>60.564,81</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

En la tabla anterior se presentan los costos en Ventas y los costos variables de producción y distribuidos por cada una de las líneas de la empresa Medias Milenium, información base para determinar el margen de contribución general de la empresa y en específico de cada uno de las líneas de productos como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 12: Margen de Contribución Empresa Medias Milenium año 2014

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>	
Margen de Contribución Año 2014	
<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas	109.618,68
(-) Costos Variables	60.564,81
<b>(=) Margen de Contribución</b>	<b>49.053,87</b>
(-) Costos Fijos	26.213,36
(=) Ingresos en Operaciones	22.840,51
<b>Razón de Margen de Contribución</b>	<b>44,75%</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Analizando el margen de contribución de la empresa podemos determinar que al finalizar el año queda un monto de 49.053,87 USD para cubrir los costos fijos de la entidad. Observándolo desde otro punto de vista podemos decir que por cada dólar que se vende se obtienen 0,45 USD aproximadamente para cubrir los costos fijos.

A continuación en la tabla No. 13 podemos observar un análisis más profundo sobre el margen de contribución por cada línea de producto.

Tabla 13: Margen de Contribución Empresa Medias Milenium año 2014

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>						
Margen de Contribución Unitario Año 2014						
<b>RUBRO</b>	<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>	<b>Línea 3</b>	<b>Línea 4</b>	<b>Línea 5</b>	<b>Línea 6</b>
Precio de Ventas Unitario	9,36	9,70	8,90	9,07	8,74	9,05
(-) Costos Variables	5,17	5,36	4,91	5,01	4,83	5,00
<b>(=) Margen de Contribución Unitario</b>	<b>4,19</b>	<b>4,34</b>	<b>3,98</b>	<b>4,06</b>	<b>3,91</b>	<b>4,05</b>
<b>Razón de Margen de Contribución Unitario</b>	<b>44,75%</b>	<b>44,75%</b>	<b>44,75%</b>	<b>44,75%</b>	<b>44,75%</b>	<b>44,75%</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

El resultado del cálculo del margen de contribución unitario permite determinar que la línea de producción que más contribuye para cubrir los costos fijos es la línea 2, obteniendo 4,34 USD por cada unidad vendida mientras que la que menos contribuye es la línea 5 con 3,91 USD por cada unidad vendida, datos que contribuyen en la toma de decisiones de la gerencia a la hora de realizar una inversión y determinar a qué línea le sería más favorable realizar dicha inversión.

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

“Se puede determinar que en referencia al análisis costo-volumen-utilidad (CVU) este da como resultado una visión financiera panorámica en referencia al proceso

de planeación. El CVU está constituido sobre la simplificación que se da a los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.” (Astro, 2013)

La tabla No. 14 presenta la determinación del punto de equilibrio para el año 2014 por línea de productos tomando en cuenta los valores de precio de ventas, costos variables y fijos tomados de la tabla No 11, así como la comprobación de los cálculos mediante la utilidad, partiendo de las siguientes fórmulas:

$$\text{Punto de Equilibrio (PE)} = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$$

$$\text{Comprobación} = (\text{Precio Unitario} * \text{PE}) - (\text{Costo Variable} * \text{PE}) - \text{Costo Fijo}$$

Tabla 14: Punto de equilibrio unitario Empresa Milenium año 2014

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>							
Punto de Equilibrio Año 2014							
<b>RUBROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>	<b>Línea 3</b>	<b>Línea 4</b>	<b>Línea 5</b>	<b>Línea 6</b>
Precio de Ventas Unitario		9,36	9,70	8,90	9,07	8,74	9,05
Costo Variable Unitario		5,17	5,36	4,91	5,01	4,83	5,00
Costos Fijos	26.213,36						
<b>Punto de Equilibrio (PE)</b>	<b>6.420</b>	<b>6.261</b>	<b>6.042</b>	<b>6.585</b>	<b>6.458</b>	<b>6.705</b>	<b>6.469</b>
<b>COMPROBACION</b>							
<b>Utilidad</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

El estudio de los resultados del punto de equilibrio muestra que como promedio en la empresa se necesita vender 6420 unidades de medias para cubrir los costos fijos, correspondiendo los resultados con el análisis del Margen de Contribución calculado anteriormente, ya que la línea que menos unidades necesita vender para cubrir los costos fijos es la línea 2 con 6042 unidades solamente a diferencia de la línea 5 que es la que más necesita con 6705 unidades.

Se puede observar en la determinación del punto de equilibrio de la línea de productos que al realizar la comprobación esta da cero, lo que indica que está correctamente realizado el cálculo.

A continuación se muestran gráficamente los resultados del punto de equilibrio de cada una de las líneas de producción de la empresa.

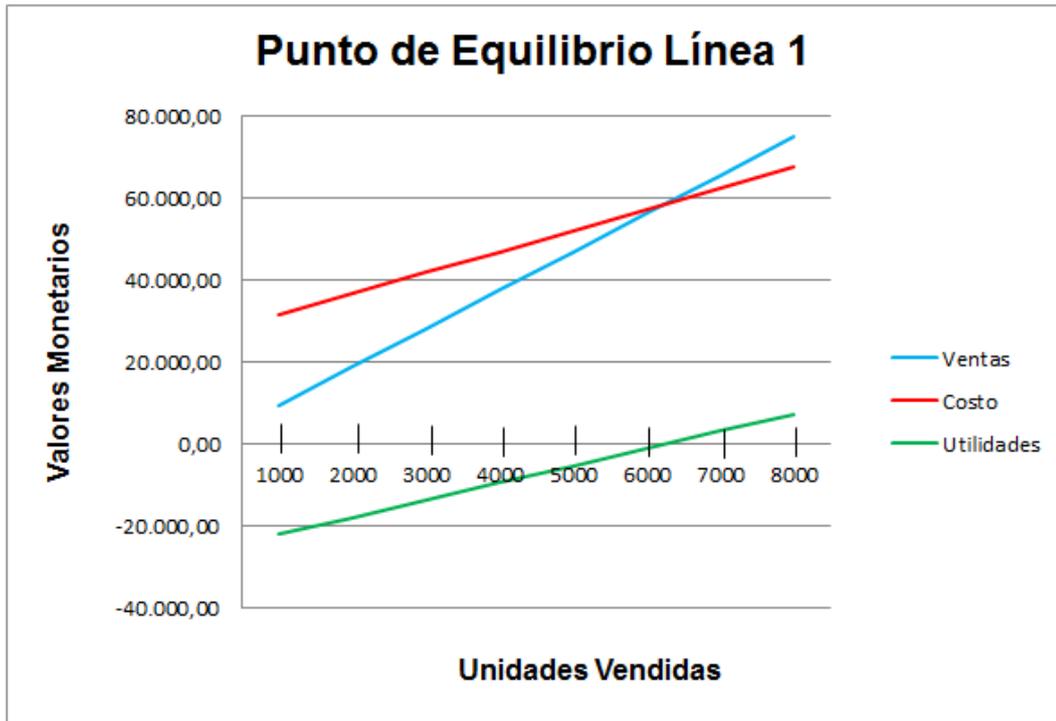


Figura 5: Punto de Equilibrio Línea 1  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

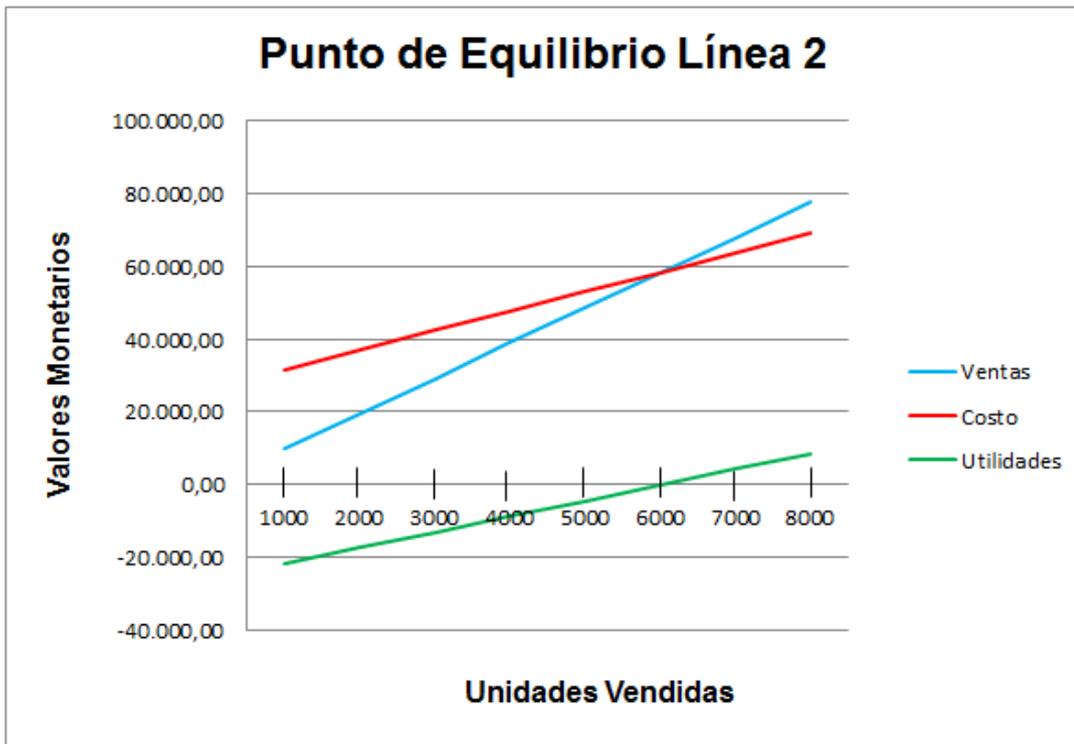


Figura 6: Punto de Equilibrio Línea 2  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

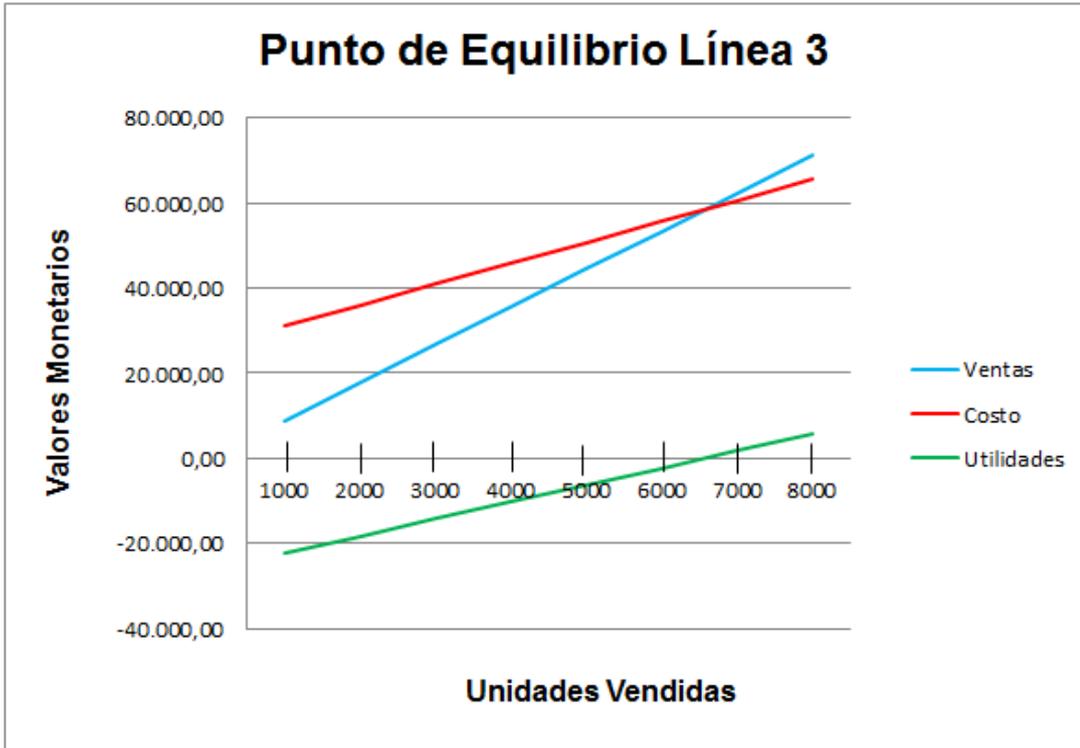


Figura 7: Punto de Equilibrio Línea 3  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

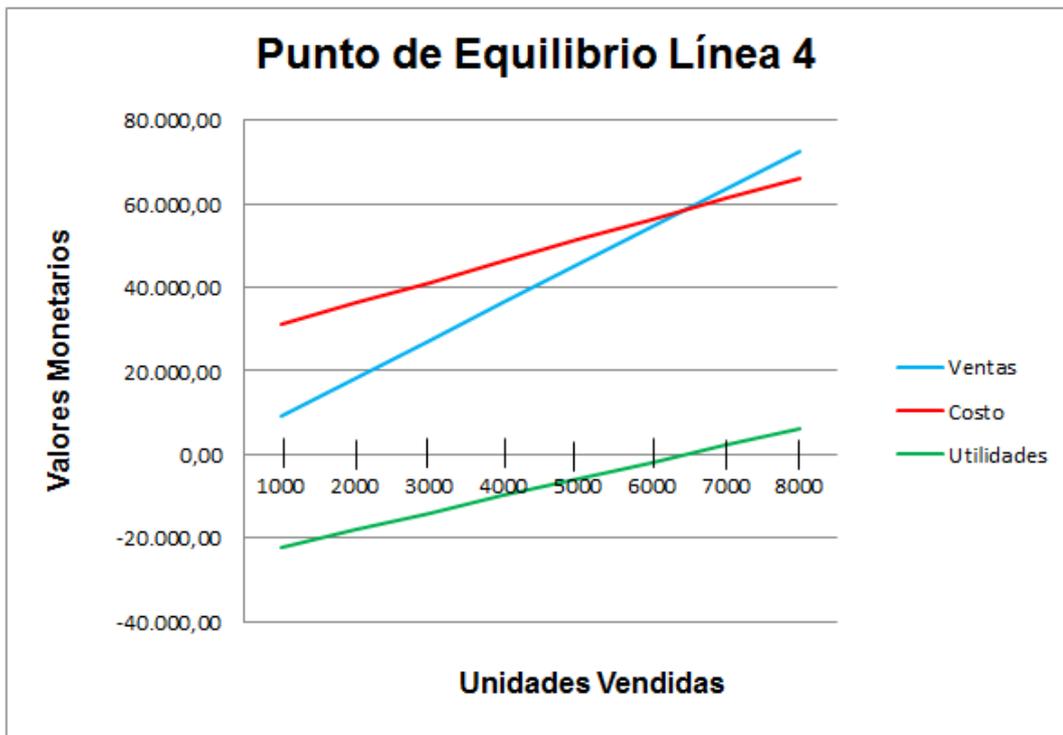


Figura 8: Punto de Equilibrio Línea 4  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

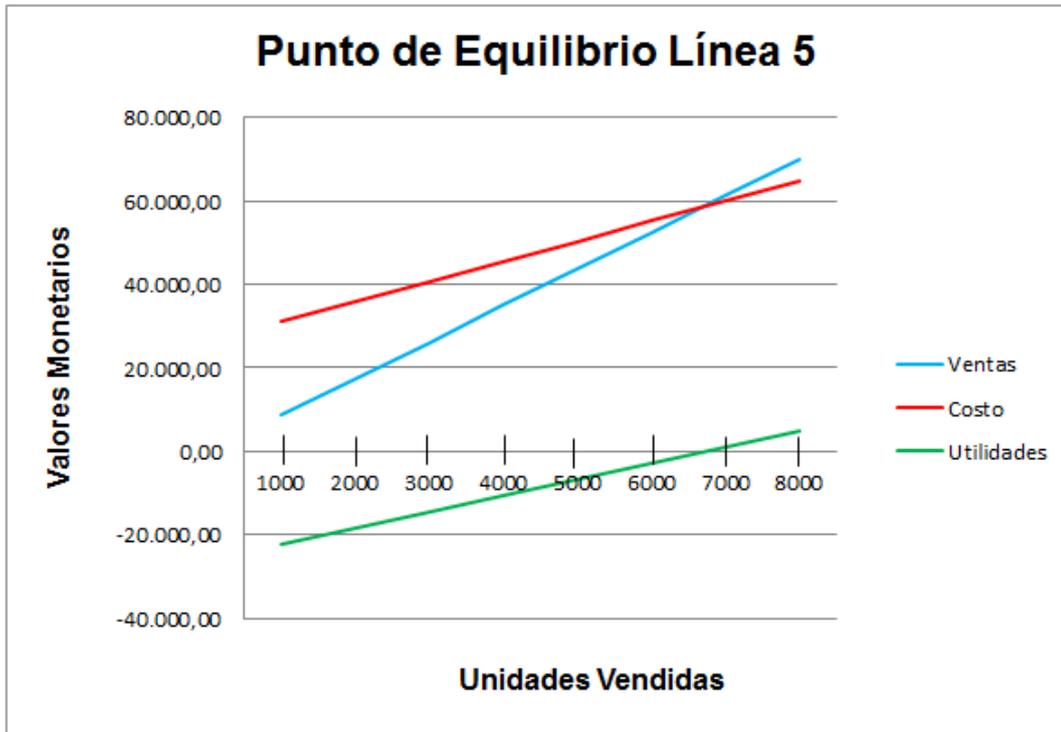


Figura 9: Punto de Equilibrio Línea 5  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

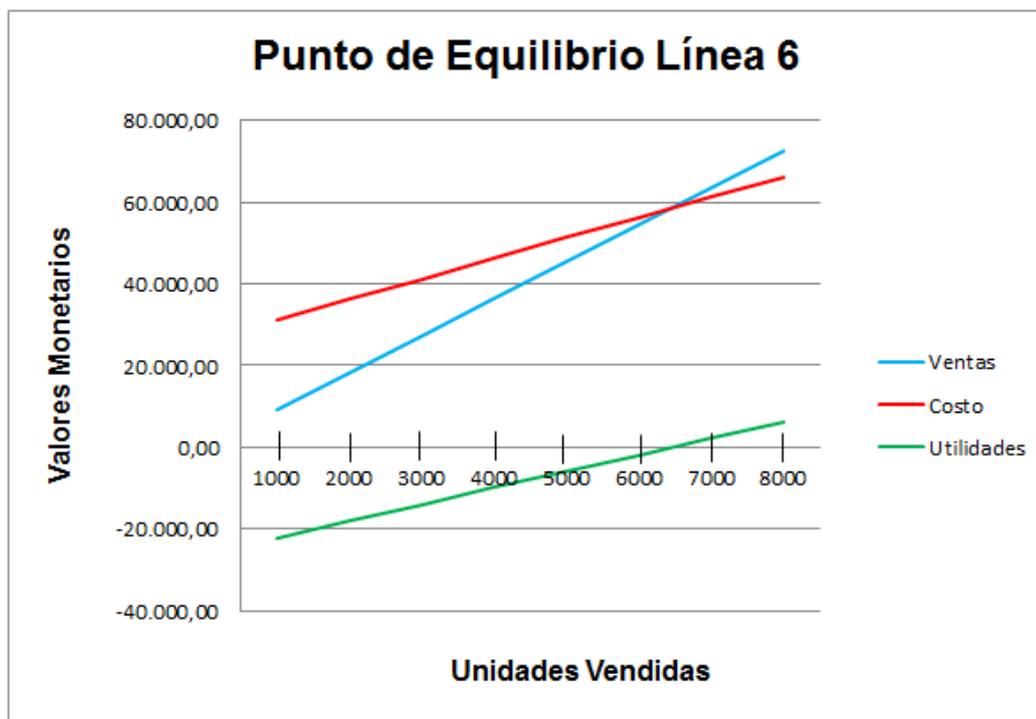


Figura 10: Punto de Equilibrio Línea 6  
 Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

### 3.3. Fijación de precios.

La política de precios en la empresa Medias Milenium están basados en los costos, dicho método es considerado uno de los más objetivos y justos con fuerte arraigo cultural, la base del mismo consiste en determinar los costos totales de producir un bien o servicio y sobre este fijar los precios de venta.

Los métodos más utilizados para calcular los precios en función de los costos son:

- Sobre la base del costo más margen.  

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo total unitario} + (\% \text{ ganancia} \times \text{costo total unitario})$$
- Sobre la base del costo más margen sobre el precio.  

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo total unitario} / (1 - \% \text{ ganancia})$$

En la empresa se determina sobre la base del costo más el margen de ganancia, el cual consiste en determinar un margen de ganancia sobre el costo total unitario de cada producto.

Los resultados de la fijación del precio para cada línea de producto de la empresa, partiendo de un margen de ganancia deseado para todas las líneas de un 25%, los precios de cada una de las líneas serían las siguientes.

Tabla 15: Fijación de Precio Mediante el Método Costo y Margen de Ganancia.

EMPRESA MEDIAS MILENIUM							
Fijación de Precio Mediante el Método Costo más Margen de Ganancia							
RUBRO	TOTAL	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Línea 5	Línea 6
Unidades	12.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Costos Variables	60.564,81	10.338,41	10.713,91	9.829,67	10.023,48	9.654,03	10.005,31
Costos Fijos	26.213,36	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89
<b>Costos Totales</b>	<b>86.778,17</b>	<b>14.707,31</b>	<b>15.082,81</b>	<b>14.198,56</b>	<b>14.392,37</b>	<b>14.022,92</b>	<b>14.374,20</b>
Costos Variables Unitarios		5,17	5,36	4,91	5,01	4,83	5,00
Costos Fijos Unitarios		2,18	2,18	2,18	2,18	2,18	2,18
<b>Total de Costos Unitarios</b>		<b>7,35</b>	<b>7,54</b>	<b>7,10</b>	<b>7,20</b>	<b>7,01</b>	<b>7,19</b>
<b>Margen de Ganancia</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>9,19</b>	<b>9,43</b>	<b>8,87</b>	<b>9,00</b>	<b>8,76</b>	<b>8,98</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium  
 Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Tomando como base los precios de cada línea, con los que hemos trabajado en la presente investigación podemos determinar que los márgenes de ganancia por cada línea de producto se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 16: Margen de ganancia actual de la empresa Medias Milenium

EMPRESA MEDIAS MILENIUM							
Fijación de Precio Mediante el Método Costo más Margen de Ganancia							
RUBRO	TOTAL	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Línea 5	Línea 6
Unidades	12.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Costos Variables	60.564,81	10.338,41	10.713,91	9.829,67	10.023,48	9.654,03	10.005,31
Costos Fijos	26.213,36	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89	4.368,89
<b>Costos Totales</b>	<b>86.778,17</b>	<b>14.707,31</b>	<b>15.082,81</b>	<b>14.198,56</b>	<b>14.392,37</b>	<b>14.022,92</b>	<b>14.374,20</b>
Costos Variables Unitarios		5,17	5,36	4,91	5,01	4,83	5,00
Costos Fijos Unitarios		2,18	2,18	2,18	2,18	2,18	2,18
<b>Total de Costos Unitarios</b>		<b>7,35</b>	<b>7,54</b>	<b>7,10</b>	<b>7,20</b>	<b>7,01</b>	<b>7,19</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>9,36</b>	<b>9,70</b>	<b>8,90</b>	<b>9,07</b>	<b>8,74</b>	<b>9,05</b>
<b>Margen de Ganancia</b>		<b>27,28%</b>	<b>28,62%</b>	<b>25,36%</b>	<b>26,04%</b>	<b>24,65%</b>	<b>25,92%</b>

Fuente: Empresa Medias Milenium

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Como hemos ido identificando con las herramientas anteriormente utilizadas la línea de producto 2 es la que tiene un mayor margen de Ganancia con un 28,62 % y la línea de producto 5 es la que menos margen de ganancia tiene con un 24,65%.

Analizando los resultados antes expuesta se propone continuar con la política de precio basado en los costos, puesto que nos permite saber cuánto voy a estar ganando por cada producto, pero siempre estudiando los precios de la competencia.

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

Partiendo de los resultados del Estado de Resultado desglosado en cada línea de producto podemos determinar el Margen de Utilidad actual para cada línea de producto, como resultado de la división entre la utilidad y las ventas dicho resultado se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 17: Margen de Utilidad por línea de Productos.

EMPRESA MEDIAS MILENIUM							
MARGEN DE UTILIDAD POR LINEA DE PRODUCTO							
	TOTAL	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Línea 5	Línea 6
Ventas Netas	109.618,68	18.711,91	19.391,54	17.791,11	18.141,89	17.473,22	18.109,01
Utilida Neta del Ejercicio	13.788,69	2.353,73	2.439,22	2.237,90	2.282,03	2.197,92	2.277,89
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>0,13</b>						

Fuente: Empresa Medias Milenium

Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

El resultado del Margen de Utilidad nos muestra que en el año 2014 la empresa obtuvo 0,13 USD aproximadamente por cada dólar vendido.

A continuación mostramos como se pudiera comportar la utilidad de la empresa para el año 2015 bajo los siguientes supuestos:

- El año 2014 será el año histórico y se hará la planeación financiera para el año 2015.
- Las ventas crecerán para el año 2015 en un 10%.
- El volumen bruto de producción para el año 2015 se estima en 13.200 unidades.
- Atendiendo a los resultados del año 2014, se proyecta que la composición de las ventas se comporte de la siguiente manera:

Tabla 18: Composición de las ventas para el año 2015

<b>COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS AÑO 2015</b>	
<b>Línea de Productos</b>	<b>Unidades</b>
Línea 1. Infantil	2.200
Línea 2. Infantil	2.200
Línea 3. Juvenil	2.200
Línea 4. Juvenil	2.200
Línea 5. Señor	2.200
Línea 6. Señor	2.200
<b>TOTAL</b>	<b>13.200</b>

Fuente: Gladys Rosario Gaibor Galeas  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

- El precio de venta de cada línea de producto se mantiene igual al del año 2014.
- El costo de materia prima y materiales se incrementaran en un 10 % en correspondencia con el aumento del volumen de producción.
- Se pagará la participación de los trabajadores en las utilidades y el impuesto a la renta al SRI en porcentajes similares del año 2014.
- El comportamiento de los gastos será de la siguiente manera:
  - ✓ Los gastos administrativos crecerán alrededor del 2,50%
  - ✓ Los gastos de ventas en relación a las ventas representarán 6,57%
  - ✓ Los gastos de depreciación se mantendrán igual al año 2014.
  - ✓ Los gastos financieros se reducen en un 22%

Siguiendo los supuestos anteriores los volúmenes de ventas de cada línea de producto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19: Proyección de las ventas año 2015

PROYECCIÓN DE LAS VENTAS AÑO 2015			
Línea de Productos	Unidades	Precio de Venta	Total de Ventas
Línea 1. Infantil	2.200	9,36	20.581,00
Línea 2. Infantil	2.200	9,70	21.337,60
Línea 3. Juvenil	2.200	8,90	19.575,40
Línea 4. Juvenil	2.200	9,07	19.950,75
Línea 5. Señor	2.200	8,74	19.225,80
Línea 6. Señor	2.200	9,05	19.910,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.200</b>		<b>120.580,55</b>

Fuente: Gladys Rosario Gaibor Galeas  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Partiendo de los volúmenes de venta, se muestra cómo quedaría el Estado de Resultado proyectado para el 2015, con los supuestos anteriormente señalados.

Tabla 20: Estado de Resultado Proyectados para el 2015

EMPRESA MEDIAS MILENIUM ESTADO DE RESULTADO CUENTAS	AÑO 2014		Supuestos	AÑO 2015	
	PARCIALES			PARCIALES	
<b>INGRESOS</b>					
Ingreso por Ventas		109.618,68	<b>10,00%</b>	120.580,55	
(-) Descuento en Ventas	0,00				
(-) Devoluciones en Ventas	0,00				
(-) Bonificaciones en Productos	0,00				
(-) Otras Rebajas Comerciales	0,00	0,00		0,00	
Ventas Netas		109.618,68			120.580,55
<b>COSTOS</b>					
(-) Costo de Ventas		44.978,54	<b>10,00%</b>	47.443,96	
Materia prima y materiales	24.654,16			27.119,58	
Mano de obra directa	19.296,38			19.296,38	
Gastos de fabricación (CIF)	1.028,00			1.028,00	
<b>Utilidad Bruto de Ventas</b>		<b>64.640,14</b>			<b>73.136,59</b>
<b>GASTOS</b>					
(-) Gastos Operacionales					
Gastos de Administración		24.110,53	<b>2,50%</b>	24.713,29	
Remuneraciones y Beneficios	10.972,93				
Servicios de Terceros	5.400,00				
Gastos de Oficina	1.353,60				
Gastos Legales	6.000,00				
Gastos de Representación	0,00				
Gastos Varios	384,00				
Gastos de Ventas		15.586,27	<b>6,57%</b>	16.610,28	
Remuneraciones y Beneficios	6.432,13				
Servicios de Terceros	900,00				
Publicidad	5.100,00				
Gastos de Distribución	3.154,14				
Gastos de Viaje	0,00				
Otros Gastos de Venta	0,00				
Total de gastos Operativos		39.696,80			41.323,58
<b>Utilidad neta en operaciones</b>		<b>24.943,34</b>			<b>31.813,01</b>
(-) Depreciaciones		2.102,83			2.102,83
Gastos de depreciación		2.102,83			2.102,83
<b>(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>		<b>22.840,51</b>			<b>29.710,18</b>
(-) Gastos Financieros		2.043,09	<b>22,00%</b>	1.593,61	
<b>(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)</b>		<b>20.797,42</b>			<b>28.116,57</b>
(-) 15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa		3.119,61			4.217,49
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>		<b>17.677,81</b>			<b>23.899,09</b>
(-) 22% Impuesto a la Ganancias (Renta)		3.889,12			5.257,80
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>		<b>13.788,69</b>			<b>18.641,29</b>

Fuente: Gladys Rosario Gaibor Galeas  
Elaborado por: Gladys Rosario Gaibor Galeas

Margen de Utilidad 2015: Utilidad / Ventas

Margen de Utilidad 2015: 18.641,29 / 120.580,55

Margen de Utilidad 2015: 0,15

Las proyecciones para el año 2015 muestran un aumento en las utilidades de la empresa, incrementándose además el Margen de Utilidad de 0,13 en el 2014 a 0,15 en el 2015, por lo que se prevé un aumento paulatino en las utilidades de la empresa Medias Milenium.

## CONCLUSIONES

El estudio de las herramientas Administrativas – Financieras permitió conocer las características de la organización y su entorno con el análisis de elementos internos y externos.

De forma general se concluye que:

1. Se distinguen las corrientes administrativas actuales y por medio de ellas se aplicaron herramientas que permitieron realizar un análisis administrativo financiero de la empresa Medias Milenium en el 2014 y realizar proyecciones para el 2015.
2. Se identificó la importancia de las herramientas administrativas – financieras en la toma de decisiones, en la determinación del estado de resultados, rentabilidad del producto, costos de inversión, insumos y materia prima, así como en la relación existente entre el costo-volumen utilidad y la utilización de indicadores de producción.
3. Se diagnosticó el estado actual de la empresa Medias Milenium, dando como resultados fundamental que la empresa es la más fuerte del sector, que en ella se deben trazar estrategias de carácter ofensivo que permita aprovechar las oportunidades del entorno, así como que la línea de producción que más contribuyen a cubrir los costos son la línea 2 y la que menos contribuye es la 5, además de que para cubrir los costos totales de la empresa esta debe vender como promedio 6.420 unidades.
4. En la empresa se implementaron herramientas Administrativas – Financieras como el Punto de Equilibrio, Margen de Contribución, Matriz DAFO y Matriz de Competencia, contribuyendo a una mejor proyección del presupuesto así como una mejor decisión sobre los recursos de la empresa.

Como resultado de la aplicación y análisis de herramientas administrativas se obtuvo una información más detallada del estado actual de la organización, punto clave de partida para la toma de decisiones a corto plazo, cumpliéndose así el objetivo de la investigación.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda estar siempre actualizados con este tipo de corrientes administrativas, las cuales sirven para tomar decisiones a corto plazo en una empresa mediante proyecciones, tanto de los gastos a realizar así como de las ventas en cualquier línea de producto, tomando en cuenta la fijación de precios y sus costos proyectados a futuro.
2. Es importante conocer las herramientas administrativas-financieras lo que permitirá establecer proyecciones a corto plazo y una mejor toma de decisiones por parte de las áreas responsables en la empresa, esto debe ser aplicado regularmente para conocer el nivel de rentabilidad de los productos producidos.
3. Se recomienda que las áreas financieras y administrativas dentro de la empresa deben examinar siempre las herramientas administrativas-financieras para optimizar los procesos y proyecciones en las ventas así como obtener resultados de las operaciones a futuro en un corto tiempo.
4. Se recomienda esta investigación como medio de consulta para las empresas de producción que requieran optimizar sus proyecciones económicas y de ventas de productos así como para la toma oportuna de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- León Valdés, C. (2013). *www.temasdeclase.com*. Obtenido de [http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capocho/anal8\\_6.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capocho/anal8_6.htm)
- Achig, C. (2006). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/cag2/6.htm>
- Astro, T. (2013). Relación costo-volumen-utilidad. En T. Astro, *Modelo económico costo-volumen-utilidad* (pág. 231). Quito: Universitaria.
- Barreto, C. (06 de 2010). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://cristiancamilobarreto.blogspot.com/2010/06/indicadores-de-endeudamiento.html>
- Boal Velasco, N. (2015). *www.expansion.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-rotacion.html>
- Burbano, O. (2004). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeacion y Control de Recursos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Burch, G. (2 de 5 de 2005). *www.oocities.org*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.oocities.org/siliconvalley/pines/7894/introduccion/primer.html>
- Burch-Grudnitski, G. y. (9 de 3 de 2003). *mywebdosseis.galeon.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://mywebdosseis.galeon.com/sisinfor.html>
- Chiavenato. (2002). *ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA*. Maturin: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403\\_L818a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403_L818a_01.pdf).
- Compositio. (05 de 2009). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html>
- Cortes. (23 de 2 de 1998). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos66/planificacion/planificacion2.shtml>
- Coulter, R. y. (2005). La planeacion estrategica. En V. Hale, *La planeación se ocupa de lo que hay que hacer* (pág. 185). Nueva York: books.google.com.

- Cruz. (2005). *www.utc.edu.ec*. Obtenido de <http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%20C3%8DA%20SEGUI%20MIENTO%20Y%20EVALUACI%20C3%93N%20PEDI.pdf>
- D elias, G. E. (2011). *Como hacer Indicados de Calidad y Productividad en la Empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Duarte, C. (27 de 02 de 2013). *www.gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/indicadores-de-liquidez.html>
- Duarte, C. (27 de 02 de 2013). *www.gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/indicadores-de-liquidez.html>
- E., F. E. (2008). Teorías del liderazgo. *Liderazgo y gerencia* , 5.
- Fierro, A. (2014). Revista de estudios avanzados de liderazgo. *REAL*, 63. Obtenido de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/5-celis.pdf>
- Garzon, L. (2012). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://lorenagarzonanalisisfinanciero.blogspot.com/p/que-son-los-indicadores-de-actividad-y.html>
- Goldratt, E. (2012). *www.estrategiafocalizada.com*. Obtenido de <http://www.estrategiafocalizada.com/trabajos-pdf2/introduccion-teoria-restricciones/introduccion-teoria-restricciones.pdf>
- Kennelhe, K. y. (1997). Un acercamiento a la planeación financiera en la gestión financiera empresarial. En *Gestión financiera* (pág. 56). México: Trillas.
- Kennelhe, K. y. (2014). *Concepto de contabilidad administrativa y financiera*. México: Prezi Inc.
- Malfitano. (2007). Las filosofías administrativas contemporaneas. En R. Espinosa, *MANUAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS PYMES MEXICANAS: ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y JURÍDICOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE UTILIDADES* (pág. 43). México : <http://www.eumed.net/>.
- Mascaró, D. y. (2000). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/filosofia.html>

- Ministerio de Fomento. (2005). *Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transporte*. Fomento.
- Ramirez. (2008). *ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA*. Maturin:  
[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403\\_L818a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/669/1/TESIS-658.403_L818a_01.pdf).
- Ramirez, D. (diciembre de 2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/acercamiento-planeacion-financiera/acercamiento-planeacion-financiera.shtml>
- Salazar López, B. (Abril de 2014). *www.ingenieriaindustrialonline.com*. Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>
- Suzaki. (1983). Método de compilación JIT (Just in Time), . *Wikipedia*, 151.
- Toledo Garcia, J. (1 de 4 de 2004). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/vicisitudes-epistemologicas-siglo-xxi/vicisitudes-epistemologicas-siglo-xxi.pdf>
- Turnero, I. (21 de noviembre de 2013). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-cvu/analisis-cvu.shtml>
- Turnero Astros, I. J. (3 de julio de 2013). *www.monografias.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
- Vazquez, D. (2008). *www.aiu.edu*. Obtenido de <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Contabilidad%20Administrativa.html>
- workmeter.com*. (20 de Junio de 2012). Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu-son-y-c-mo-analizarlos>
- www.gerencie.com*. (13 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>

## **ANEXOS**



Quito 20 de Junio del 2014.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente, se autoriza a la Srta. Gladys Rosario Gaibor Galeas, estudiante de su noble institución para que realice su Trabajo de Titulación en nuestra empresa.

Atentamente

  
**MEDIAS**  
**MILENIUM**  
RUC: 1709936718001  
Genry Granda G.

GERENTE-PROPIETARIO

RUC: 1709936718001

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>			
01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014			
<b>CUENTAS</b>		<b>PARCIALES</b>	
<b>INGRESOS</b>			
	Ingreso por Ventas		109.618,68
(-)	Descuento en Ventas	0,00	
(-)	Devoluciones en Ventas	0,00	
(-)	Bonificaciones en Productos	0,00	
(-)	Otras Rebajas Comerciales	0,00	0,00
	Ventas Netas		109.618,68
<b>COSTOS</b>			
(-)	Costo de Ventas		44.978,54
	Materia prima y materiales		24.654,16
	Mano de obra directa		19.296,38
	Gastos de fabricacion (CIF)		1.028,00
<b>Utilidad Bruto de Ventas</b>			<b>64.640,14</b>
<b>GASTOS</b>			
(-)	Gastos Operacionales		
	Gastos de Administración		24.110,53
	Remuneraciones y Beneficios	10.972,93	
	Servicios de Terceros	5.400,00	
	Gastos de Oficina	1.353,60	
	Gastos Legales	6.000,00	
	Gastos de Representacion	0,00	
	Gastos Varios	384,00	
	Gastos de Ventas		15.586,27
	Remuneraciones y Beneficios	6.432,13	
	Servicios de Terceros	900,00	
	Publicidad	5.100,00	
	Gastos de Distribucion	3.154,14	
	Gastos de Viaje	0,00	
	Otros Gastos de Venta	0,00	
	Total de gastos Operativos		39.696,80
<b>Utilidad neta en operaciones</b>			<b>24.943,34</b>
(-)	Depreciaciones		2.102,83
	Gastos de depreciación		2.102,83
<b>(=) Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>			<b>22.840,51</b>
(-)	Gastos Financieros		2.043,09
<b>(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)</b>			<b>20.797,42</b>
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa		3.119,61
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>			<b>17.677,81</b>
(-)	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)		3.889,12
<b>(=) Utilida Neta del Ejercicio</b>			<b>13.788,69</b>

<b>EMPRESA MEDIAS MILENIUM</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014			
<b>CUENTAS</b>		<b>PARCIALES</b>	
<b>ACTIVO</b>			
ACTIVO CORRIENTE			37.793,95
	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	16.597,85	
	Inversiones Temporales	0,00	
	Cuentas y Documentos por Cobrar	13.205,17	
	Inventarios	7.990,93	
	Productos Terminados	0,00	
	Materias Primas	7.990,93	
	Productos en Proceso	0,00	
	Materiales y Repuestos	0,00	
	Activos Corrientes Pagados por Anticipado		0,00
ACTIVO NO CORRIENTE			12.324,17
	Propiedades, Planta y Equipo e Intangibles Brutas	12.795,00	
	(-) Depreciaciones y Amortizaciones Acumuladas	2.102,83	10.692,17
	Activos por Impuestos Diferidos a Largo Plazo		1.632,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>50.118,12</b>
<b>PASIVO</b>			
PASIVO CORRIENTE			0,00
	Obligaciones con Instituciones financieras	0,00	
	Cuentas y Documentos por Pagar / Proveedores	0,00	
	Impuestos por Pagar	0,00	
	Otras Cuentas por Pagar Corrientes	0,00	
PASIVO NO CORRIENTE			0,00
	Obligaciones con Instituciones Financieras Largo Plazo	0,00	
	Deuda a largo plazo	0,00	
	Otras Obligaciones por Pagar a Largo Plazo	0,00	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
	Capital	21.834,41	
	Reservas y Revalorizaciones	0,00	
	Resultados Acumulados	14.495,02	
	Resultados del Ejercicio	13.788,69	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>			<b>50.118,12</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>50.118,12</b>

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1709936718001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GRANDA GRANDA ANTONIO GENRY  
**NOMBRE COMERCIAL:** MEDIAS MILENIUM  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 4885

**FEC. NACIMIENTO:** 01/01/1968 **FEC. ACTUALIZACION:** 17/06/2010  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/06/1998 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:** 31/10/2002  
**FEC. INSCRIPCION:** 20/06/1998 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 22/01/2004

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE FABRICACION DE MEDIAS.

**DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:**

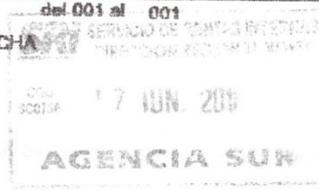
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Calle: GENERAL PINTAG Número: S9-652  
 Intersección: CAÑARIS Referencia: CIUDADELA HERMANO MIGUEL, DETRAS DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA  
 DE COLOMBIA Teléfono: 022665921

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

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

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** REGIONAL NORTE PICHINCHA **CERRADOS:** 0



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JTL010807

Lugar de emisión: QUITO MALDONADO S/N Y

Fecha y hora: 17/06/2010