



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de
decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción
Panadería “DON PAN” del cantón Cuenca, provincia del Azuay, 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Guzmán Gómez, Alicia Maribel.

DIRECTORA: Cárdenas Sempértegui, Elsa Beatriz, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

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 DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctora

Cárdenas Sempértegui Elsa

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería “DON PAN” de la ciudad de Cuenca, 2014 realizado por: Guzmán Gómez Alicia Maribel; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Guzmán Gómez Alicia Maribel, 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 Panadería “DON PAN” de la ciudad de Cuenca, 2015, de la Titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo la doctora Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f).....

Autora: Guzmán Gómez Alicia Maribel

Cédula: 140040041-0

DEDICATORIA

Con absoluto cariño dedico este trabajo a toda mi familia, en especial a mi esposo Eduardo Ochoa y a mis hijos Selena Angélica, David Eduardo y Erick Josué, que fueron el pilar fundamental durante toda mi carrera. De la misma manera a mis cuñados Nestorio y Carlos por su apoyo incondicional y comprensión.

Alicia.

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por haberme dado la fuerza física y espiritual para poder desarrollar el presente trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales en la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría y a través de ella a la Dra. Isabel Robles que con sus buenos deseos me supo dar ánimos para seguir adelante, a mi directora, doctora Elsa Cárdenas S. que con su nobleza y entusiasmo me brindo su ayuda para culminar el presente trabajo de investigación.

A la empresa “DON PAN” por permitirme realizar el trabajo investigativo previo a la obtención de mi título.

A todas las autoridades y maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja quienes me impartieron sus enseñanzas y conocimientos.

A mis padres, que sembraron principios y valores que me permitieron tener dominios de sí mismo y respeto para con los demás.

A todos mis familiares, amigos, compañeros, maestros y a cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración incondicional.

Mil gracias, respeto y consideración para cada uno de ustedes.

Alicia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	4
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	4
1. Filosofías administrativas contemporáneas.	5
1.1.1. Teoría de las restricciones.	8
1.1.2. Justo a tiempo.	10
1.1.3. Cultura de la calidad total.	12
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	14
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	17
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	18
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	20
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.	21
1.3.1. Sistemas de costeo.....	23
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.	26
1.3.3. Punto de equilibrio.	28
1.3.4. Indicadores financieros de producción.....	30
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.	39
CAPÍTULO II	43
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA PANADERÍA Y PASTELERÍA “DON PAN”	43
2.1. Filosofía institucional.....	44
2.1.1. Antecedentes institucionales.	44
2.1.2. Misión, visión y objetivos.	46
2.2. Estructura administrativa y funcional.	47
2.3. Análisis de competitividad.	49
2.3.1. Matriz de análisis de competencia.	49

2.3.2. Análisis FODA.	53
2.4. Análisis de costos de producción y venta.	54
2.4.1. Estructura de costos.	54
1.4.2. Ciclo de producción.	65
2.4.3. Indicadores de producción.	68
CAPÍTULO III.	72
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “DON PAN”	72
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos de la empresa “DON PAN”.	72
3.2. Análisis de las relaciones del costo - volumen – utilidad.	75
3.3. Fijación de precios.	83
3.4. Determinación y análisis de la utilidad.	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	87
BIBLIOGRAFÍA.	89
ANEXOS.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metas para buscar dinero	9
Figura 2. Papel de la contabilidad administrativa.	20
Figura 3. Ratios financieros.	31
Figura 4. Puntos de venta de la empresa	45
Figura 5. Panadería y pastelería Don Pan.	46
Figura 6. Organigrama funcional de la empresa.	48
Figura 7. Tipo de calificación de las panaderías y pastelerías	52
Figura 8. FODA	53
Figura 9. Etapas en el proceso productivo.	65
Figura 10. Ciclo de producción del pan.	68
Figura 11. Proceso de elaboración del pastel.	68
Figura 12. Punto de equilibrio venta de panes con queso.	78

Figura 13. Punto de equilibrio de la venta de panes de dulce	79
Figura 14. Punto de equilibrio de galletas de sal	80
Figura 15. Punto de equilibrio de galletas de dulce	81
Figura 16. Punto de equilibrio de pasteles sin relleno	82
Figura 17. Punto de equilibrio de pasteles compuestos	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias de sistema tradicional y la tecnología justo a tiempo	11
Tabla 2 .Análisis de competencias	52
Tabla 3. Nómina del personal	58
Tabla 4. Costos indirectos de la empresa Don Pan	59
Tabla 5. Costos de producción de panes simples	61
Tabla 6. Costos de producción de panes de dulce	61
Tabla 7. Costos de producción de panes con queso	62
Tabla 8. Costos de producción de galletas de sal	62
Tabla 9. Costos de producción de galletas de dulce	63
Tabla 10. Costo de producción de pasteles compuestos	63
Tabla 11. Costos de producción de pasteles sin relleno	64
Tabla 12. Mezcla de contribución marginal.....	74
Tabla 13. Rentabilidad de los productos	74
Tabla 14. Punto de equilibrio de las líneas de producción de la empresa “Don Pan”	76
Tabla 15. Datos para obtener el punto de equilibrio por venta de panes simples	76
Tabla 16. Datos para obtener el punto de equilibrio por venta de panes con queso	77
Tabla 17. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de panes de dulce.....	78
Tabla 18. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de galletas de sal	79
Tabla 19. Datos para la obtención del punto de equilibrio por la venta de galletas de dulce	80
Tabla 20. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de pasteles sin relleno	81

Tabla 21. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de pasteles compuestos	82
Tabla 22. Fijación de precios por productos	84
Tabla 23. Situación actual, mezcla de contribución marginal	85
Tabla 24. Mezcla de contribución marginal 25% agregado en costos variables	86
Tabla 25. Mezcla de contribución marginal con cambios en la variable de precios	86
Tabla 26. Herramientas aplicadas.....	87

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a analizar y aplicar herramientas básicas administrativas-financieras para la toma de decisiones, a corto plazo en la empresa panadería y pastelería “Don Pan”.

El objetivo es distinguir las corrientes administrativas actuales, y realizar el diagnóstico situacional de la empresa. Este trabajo se realizó utilizando una metodología de tipo descriptiva y cuantitativa. La validación de información se llevó a cabo mediante la categorización de fuentes directas que permitió establecer las necesidades que tiene una mediana empresa.

Este estudio comprende el análisis general de la situación de la empresa, iniciando por su estado actual y examinando su misión y visión, en el capítulo I se presenta la información sobre el marco teórico, las corrientes de pensamiento sobre el tema presentado, en el capítulo II se describe la realidad de la empresa, el medio en el que se desarrolla, objetivos, metas, perspectiva productiva e imagen, en el capítulo III, se enfatiza el proceso productivo; finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones para que la empresa “Don Pan” acreciente su eficiencia productiva.

PALABRAS CLAVES. Corrientes administrativas, herramientas administrativas-financieras, mediana empresa, diagnóstico, metodología, descriptiva, cuantitativa, validación, proceso productivo, categorización.

ABSTRACT

This work is aimed to analyze and apply basic administrative and financial decisions for the short term in the bakery company "DON PAN" of the city of Cuenca, Azuay Province, during the period 2014 tools.

The goal is to distinguish the current administrative trends, examine the administrative and financial tools and perform situational analysis of the company. This work was done using a methodology descriptive and quantitative type. The validation of information is carried out by categorizing it possible to establish direct sources needs to have a medium sized company. This study covers the overall analysis of the situation of the company "DON PAN", starting with its current status and reviewing its mission and vision, Chapter I information on the theoretical framework is presented, currents of thought on the subject presented , Chapter II describes the reality of the company "DON PAN", the environment in which it develops, its objectives, goals, productive perspective and image; Finally, in chapter III, it is emphasized in the production process, and the application of administrative and financial tools; finally the recommendations and conclusions for the company "DON PAN" accretive production efficiency are issued.

KEYWORDS. Current administrative, administrative-financial tools, medium businesses, diagnosis, methodology, descriptive, quantitative, validation, production process, categorization.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en analizar y aplicar herramientas básicas administrativas-financieras a corto plazo en la empresa “DON PAN”, que permitirá enfocar una correcta toma de decisiones en sus actividades operativas que estarán encaminadas a brindar un mejor servicio y atención a sus clientes, aprovechando de la capacidad y potencial que tiene, permitiendo visualizar dónde está y hacia dónde pretende llegar, así como identificar las amenazas para convertirlas en ventajas y oportunidades, aumentando su competitividad en el mercado.

La panadería y pastelería “DON PAN”, se dedica a la producción y comercialización de pan y sus derivados, siendo este un producto de consumo masivo que se distribuye en las parroquias urbanas y rurales.

El trabajo está estructurado de tres capítulos; el capítulo I se orienta a los conceptos universales, los cuales son bases fundamentales para el correcto análisis de la situación de la empresa “DON PAN”; en el capítulo II se examina la información de la empresa, determinando su situación actual, a través de varios aspectos como: Filosofía institucional, misión, visión, objetivos, análisis de competitividad, matriz FODA, análisis de costos de producción y venta, estructura de costos y ciclo de producción. En el capítulo III se estudió la rentabilidad de los productos, la relación costo – volumen – utilidad, un nuevo esquema de fijación de precios a los productos elaborados, este nuevo sistema de fijación de precios será propio del departamento producción, finalmente, se determina la utilidad estimada, se realiza el correspondiente análisis al respecto, con toda esta información, se estima si la empresa “DON PAN” está cumpliendo sus objetivos. La validación de información se llevó a cabo mediante la categorización de fuentes directas con los departamentos necesarios que nos permitieron presentar una propuesta efectiva.

El presente trabajo permitió conocer el grado de utilización de las herramientas financieras en una pequeña empresa.

CAPÍTULO I

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

1. Filosofías administrativas contemporáneas.

Las filosofías administrativas contemporáneas son de gran importancia sobre la estabilidad de una empresa por la evolución constante. Ayudan a entender con claridad como las diferentes filosofías administrativas en los últimos años han sido clave del éxito de muchas empresas y los factores que integran al mismo Flores, Correa & Ramírez (2012-2013) afirman que entre las principales están:

La teoría de valor.

Es aquella manera de definir cuáles son los factores que influyen en los niveles de costes, cómo influyen y cómo se comportan, porque esta atrae a las personas para que adquieran bienes o servicios.

El valor es una fuerza que gobierna nuestro comportamiento, el valor se incrementa si el desempeño progresa o si el costo se reduce. Algunos métodos incrementan el valor por medio del avance del desempeño de los productos o servicios que ofrece la empresa; otros se enfocan en aumentar el valor de la compañía en sí misma; y algunos más se enfocan en el futuro y plantean estrategias para perfeccionar el valor de nuevos productos o servicios que apenas se encuentran en la etapa del diseño.

El objetivo del análisis de valor es identificar el valor que un producto o servicio brinda a los clientes.

La administración basada en el valor se orienta en ofrecer el máximo valor a clientes, accionistas, integrantes de la empresa y la colectividad en general. Para lograr todas sus actividades se centran en formar acciones que tengan un valor que genere flujo de efectivo, de manera que los beneficios sean mayores que los costos.

La administración basada en el valor, al igual que el despliegue de la función de la calidad (quality function display QFD), son considerados por muchas empresas como las herramientas que les permitirán ser competitivas en el futuro. Las compañías que implanten un programa de administración del valor tendrán ventajas para competir en cuanto a diseños de productos que están orientados al cliente y a fabricar productos que tengan alta calidad y que agreguen valor a un bajo costo.

Ramírez (2013) dice que: **Cadena de valor:** “Conjunto de actividades creativas que alcanzan todo el camino de producción, desde la materia prima hasta la última actividad realizada para entregar el producto terminado en manos del consumidor final.” (p.114).

Importancia de benchmarking.

Sánchez (2008) define como: Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas y compararlos con los de nuestros competidores o con las de las empresas líderes en la industria, de forma que permita determinar si la forma en la que se desarrollan las actividades y funciones de la empresa representan una “mejor práctica” en la industria, teniendo en cuenta tanto el costeo como la efectividad. Para ello, una vez que se han identificado cada una de las actividades de la Cadena de Valor (por ejemplo: compra de materiales, pago de proveedores, etc.), se mide su coste y su eficiencia a través de los indicadores correspondientes y se efectúa la comparación. (p.36)

Fundamentos de la teoría de valor.

El valor se percibe subjetivamente y motiva a la gente a adquirir objetos que satisfacen sus necesidades. El valor de cualquier objeto es una función de su importancia relativa. Para el cliente, aumenta conforme un artículo o servicio satisface sus necesidades, siempre y cuando el precio a pagar por el producto sea acorde con el valor que el cliente percibe.

La producción de valor se basa en estudios de necesidades de mercado, y enfoca los recursos de las compañías en la creación y producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas. La meta es la producción eficiente, la distribución y utilización de bienes y servicios de alta calidad y de bajo costo que cumplan dichas necesidades. Los productos deben valuarse de acuerdo con las ventajas y desventajas que cada uno presente frente a otros productos similares que cubran la misma necesidad. (Ramírez, 2013).

Adicionalmente el mismo autor expresa los pasos de análisis de la cadena de valor definiendo como: “la piedra angular en que se fundamenta el análisis para poder cuantificar si una empresa cumple con su misión de crear valor para los clientes, los accionistas y la administración; por ello, es indispensable entender todo el proceso que implica la cadena de valor”.

- **Paso 1:** Definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y los activos correspondientes a cada “gran proceso” de la cadena.
Donde la ventaja competitiva no puede examinarse tomando la empresa en su totalidad, por lo que es necesario dividirla en diferentes procesos y asignarla a cada uno los costos y activos correspondientes.

- **Paso 2:** Identificar los generadores que impulsan el costo de cada “gran proceso”.
Este paso consiste en identificar los generadores del costo de cada uno de los procesos. Existen muchos de ellos, por lo que es necesario seleccionar el más relevante de cada actividad estratégica. Se deben identificar generadores de valor tales como:
 - Números de especificaciones
 - Factor de calidad
 - Servicio al cliente
 - Solicitudes atendidas.
- **Paso 3:** Identificar los generadores de valor de cada “gran proceso”.
Luego de haber determinado los generadores de valor de costos de cada proceso, se deben identificar sus productores de precio, tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los generadores de valor son aquellos factores de medición del valor que los clientes dan a cada actividad estratégica de la empresa, independientemente del valor que asignen a los productos. Ejemplos:
 - Números de innovaciones
 - Cumplimiento de especificaciones.
 - Factor de calidad en el servicio.
 - Tiempo de respuesta a un pedido normal o urgente.
- **Paso 4:** Explorar las posibilidades de lograr una ventaja competitiva.
La empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando mejor los generadores de costos que la competencia, el impulso de los generadores de valor o la modificación de la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta que permite determinar si los esfuerzos de la empresa para alcanzar la ventaja competitiva van por buen camino. La ventaja competitiva se logra de dos maneras:
 - Mediante el liderazgo de costos.
 - Diferenciación de productos.
 La cadena de valor permite dividir a la empresa en los procesos básicos para detectar áreas de oportunidad; aunque los procesos de cada empresa son diferentes y únicos, es la forma más sencilla en que se puede obtener una ventaja en costos o una diferenciación por cada “gran proceso”. (p. 109)

En resumen: ofrecer más valor con el mismo costo (diferenciación) o el mismo valor con un costo menor (liderazgo en costos).

Por lo tanto los autores inicialmente citados coinciden que las filosofías administrativas son la clave del éxito de toda empresa, por lo que todo empresario debe saber que la

administración es un proceso de llevar y poner en práctica una buena combinación de planeación, control y respeto de creencias y prácticas para lograr una mejor ejecución de lo planeado ya que el ser humano es la razón de ser de la empresa. Las filosofías administrativas contemporáneas permiten mejorar la competitividad de la empresa ya que dentro de esto se encuentra la teoría de valor que es una fuerza y energía que motiva a la acción de cada uno de los integrantes de la empresa para lograr los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que cada día las empresas van modernizándose y utilizando herramientas más complejas y profesionales.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Goldratt (2009) “sostiene que la teoría de las restricciones es la aplicación del método científico a las organizaciones de naturaleza humana”.

Ramírez (2013) dice:

Todas las organizaciones deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximicen sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Por lo general, la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen unitario. Para ello, de ordinario se consideran solo los costos variables como costos relevantes, es decir, se pasan por alto las restricciones que normalmente tienen que enfrentar una empresa. Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada en el caso de una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada. A menudo existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad, las cuales se deben tener en cuenta para una toma de decisiones correcta, en relación a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como la demanda de un producto. (p. 120)

Además Ramírez (2013) afirma:

Goldratt hace a un lado la problemática de la asignación de costos, y critica la forma en que la contabilidad financiera los determina, sobre todo la manera en que se asignan, por lo cual solo utiliza throughput (T), inventarios (I) y gastos de operación (GO). Por lo tanto para determinar la utilidad neta aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad neta} = \sum p (T - G_o) p.$$

Donde p representa los diferentes productos que se venden.

Para Goldratt (2009) de acuerdo a la teoría de restricciones, el “throughput es la velocidad con que el sistema genera dinero (convierte los inventarios en ingreso efectivo) a través de las ventas. Es muy importante entender con claridad la diferencia entre el tradicional concepto de contribución y el concepto de throughput”.

Horngren & Ramírez (2012-2013) dicen que:

la teoría de las restricciones o administracion de restricciones, es un método que ha permitido que muchas personas reconsideren con éxito las técnicas que utilizan para mejorar y administrar sus procesos de producción, porque su impacto descansa sobre la planificación y el control de los productos.

La planificación hacia la generación de un producto o servicio consiste básicamente, en una serie de productos viculados; ya que cada proceso tiene la capacidad específica para generar una producción determinada por la operción.

La restricción u obtáculo en términos generales es cualquier factor que limita a la compañía para alcanzar su objetivo, la mayoría de las empresas su objetivo es hacer dinero lo cual se logra gracias a las ventas, no solo con la producción.

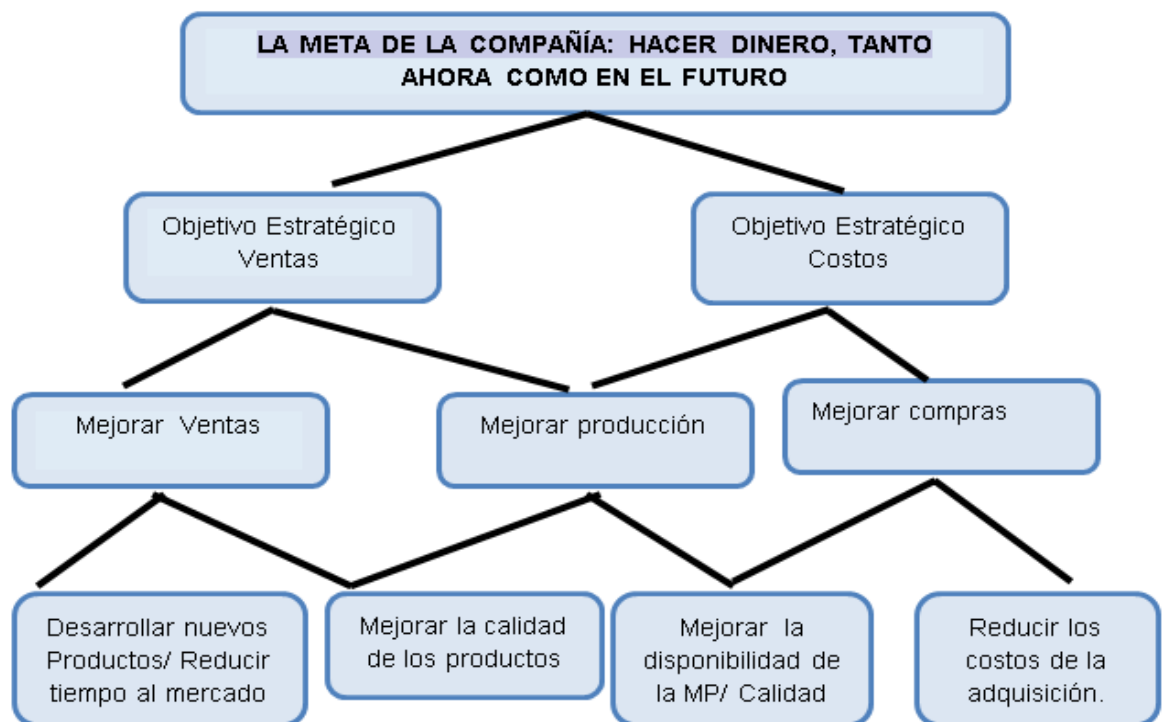


Figura 1. Metas para buscar dinero

Fuente: Goldratt (2012)

Elaborado por: Alicia Guzmán

De acuerdo con los autores: Horngren & Ramírez (2012-2013) se dice que la teoría de restricciones es un conjunto de principios de los gerentes que ayudan a identificar los impedimentos que se presentan para lograr los objetivos y a la vez que permitan identificar los cambios necesarios porque la meta de cada empresa es lograr dinero de forma sostenida, es decir satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas. Debemos estar conscientes que hoy en día en especial las pequeñas y medianas empresas no tienen un amplio conocimiento de lo que es la administración sino que actúan de acuerdo a la experiencia en la fabricación y comercialización de varios productos por lo que debemos tratar de concientizar que conozcan la práctica formal de la administración en la actualidad.

1.1.2. Justo a tiempo.

Horngren (2012) considera que: “es una nueva forma de administrar los inventarios, Justo a tiempo, cuyo objetivo principal es reducir el costo de los inventarios”. Adicionalmente también se considera que:

- Aumenta las utilidades al eliminar los costos innecesarios.
- Mejora la posición competitiva de la empresa.
- Promueve el trabajo en equipo al delegar a trabajadores, autoridad y responsabilidad para toma de decisiones.
- Mantiene relación estrecha con el proveedor.

La aplicación de la teoría de "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

Pereira (2010) dice:

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado.

“Justo a tiempo filosofía de administración de inventarios que busca eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y aumentar la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes” (Ramírez, 2013, p.124)

El mismo autor dice:

Administración Justo a Tiempo del (JIT) tiene dos objetivos: por un lado aumentar las utilidades mediante la eliminación de los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejorar la posición competitiva de la empresa a través del aumento de la calidad y flexibilidad de la entrega a los clientes. Cuando se establece esta filosofía tanto en compras como en producción se separan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina bienes positivos en las utilidades y en la competitividad del negocio.

Esta tecnología de justo a tiempo apoya al conocimiento de atraer que permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa, al aplicar un balance correcto de las diferentes líneas. Cuando se implanta esta tecnología se liberan fondos de inversiones no solo de inventarios, sino de inversiones de capital y recursos humanos.

Tabla 1. Diferencias de sistema tradicional y la tecnología justo a tiempo

ASPECTO	SISTEMA TRADICIONAL	JUSTO A TIEMPO
Inventarios	Siempre tiene inventarios para protegerse de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos, etc.	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del proceso de producción	Está orientada a diseñar cada uno de los procesos.	Está orientada con base en el producto; esto es en diseñar dentro de la planta mini fábricas, una para cada producto.
Tiempo del ciclo de producción.	Tiende a ser demasiado largo.	Tiene como objeto eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce.
Mano de obra	Orientado al trabajo individual.	Promueve al trabajo en equipo pues delega en los trabajadores la autoridad y responsabilidad para

		tomar decisiones diferentes a la operación.
Sistema de producción.	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios.
Tiempo de arranque.	Incurre en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
Filosofía de calidad.	No tiene como premisa la cultura de la mejora continua.	Tiene como objeto llegar a cero defectos, porque con ello se evitan reproceso, desperdicios, etc., lo cual trae aparejado la reducción de los inventarios.
Proveedores.	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar precio,	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, con lo cual se logran envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

Fuente: Padilla & Valencia (2010)

Elaborador por: Alicia Guzmán

Para concluir de acuerdo con los autores, Ramírez, Horngren, Padilla & Valencia (2010-2012) se dice que la herramienta de administración justo a tiempo es una filosofía administrativa que ayuda a mejorar el sistema de producción trabajando de manera conjunta con todos los involucrados desde los proveedores hasta el personal encargo de la producción, es decir haciendo que toda la materia prima necesaria llegue a su debido momento para la fabricación del bien o servicio, y, de esta manera hacer que el cliente se sienta a gusto porque no hay retrasos de entrega de la misma y su vez la empresa tiene éxito y prestigio por el cumplimiento de sus pedidos.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Lo más importante para elevar la productividad, el mejor camino es hacerlo con calidad y la mejor forma de lograr la eficacia es a través de la administración de la calidad total; el factor decisivo para administrar la calidad es la gente.

Rodriguez (1993) dice:

En el Congreso Internacional de la Calidad Total, el doctor Jackson Grayson, presidente del Centro Americano de Productividad y Calidad, destacó de la importancia de que las organizaciones incrementaran la productividad para sobrevivir en las cambiantes condiciones que caracterizan el fin de milenio, y estableció con mucha convicción que el mejor camino para alcanzar la productividad es el logro de la calidad total.

El anhelo tradicional por buena calidad y alta productividad parece haber recuperado la atención empresarial, sin que ello signifique que los problemas de las organizaciones en estas materias hayan sido superados.

Desde una perspectiva amplia, la productividad ha ocupado un lugar prominente para apreciar el avance económico, tanto de las organizaciones como de las naciones. En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la calidad de productos o servicios elaborados. Puede representarse así:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{productos obtenidos} / \text{insumos invertidos}$$

Valda (2012) expresa: en primera parte es importante diferenciar qué es cultura y qué es calidad total, entre varios conceptos existentes está:

Cultura. “Es el conocimiento adquirido que las personas usan para interpretar y generar comportamientos que provienen y son parte de la cultura de los pueblos”.

Calidad Total. “Es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas”. Tomando en cuenta las definiciones anteriores, Cultura de calidad Total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de una persona, grupo de personas o de una organización. Es importante ahora en mundo globalizado que las organizaciones enfoquen la cultura de la calidad hacia la satisfacción completa del consumidor. Continúa diciendo Valda (2012) que el consumidor puede ser tanto un cliente interno como un cliente externo. En una organización cada integrante debe actuar enfocado a obtener mejores resultados a través de los cambios que se generan en la forma de realizar las actividades y lo pueden hacer a través de la mejora continua, a la superación de todos los integrantes de la organización.

La organización que actúa y trabaja con la Filosofía de la Calidad Total, realiza su planeación a largo plazo y las equivocaciones o errores lo consideran como una oportunidad de perfeccionamiento de realizar mejor sus actividades y tomar como un aprendizaje de la vida productiva y no a modo de problema y estar en un nivel de comparación con las mejores empresas de su ramo. Con lo anterior logra determinar el comportamiento los líderes mundiales, facilitando, así la planificación de las metas y objetivos para ser más eficientes en todas las áreas de la organización. Los resultados inmediatos a través de la cultura de la calidad total son muy importantes; pero los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de gran interés para la organización, porque así se responden a los retos que constantemente surgen.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Ramírez (2013) lo define al control total de calidad como: “cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente” (p. 128)

Se llega a una conclusión con los autores inicialmente citados que toda empresa necesita alcanzar un estatus de mercado, y de esta manera sus productos llegan a conseguir reconocimiento por su calidad y los empleados se sienten satisfechos por su labor y a la vez logran tener la capacidad de trabajar sin ser vigilados por sus jefes ya que sus valiosos conocimientos adquiridos por la gran experiencia y el tiempo invertido consiguen lo mejor en la producción y la eficacia. Se dice también que la cultura y la calidad van a la par porque es un proceso que implican cambios constantes para la mejora continua de la organización, porque la cultura de calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

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

La toma de decisiones es una de las actividades que se realiza cada vez con mayor frecuencia en el mundo de los negocios. Esta actividad es llevada a cabo por todos los niveles de la organización, es decir; según el nivel en el cual se toma la decisión será el efecto de esta. Los tipos de decisiones son: planeación estratégica, control administrativo y

control operacional enfocadas a largo, media o corto plazo respectivamente y están educadas para ciertas partes o áreas de una organización en general. Con la finalidad de que la toma de decisiones en las empresas sea efectivamente de utilidad y se obtenga un beneficio, es necesario que el usuario comprenda plenamente el significado de la misma, así como las implicaciones de cada uno de los conceptos que la integran, ya que en caso contrario, las decisiones tomadas por la empresa pueden dirigir al gerente, administrador, contador o cualquier otra persona, a tomar decisiones erróneas. En este tema relativo a la toma de decisiones a corto plazo que está sustentada en información relacionada con los diferentes tipos de costos de las misma, conoceremos el proceso de toma de decisiones; distinguiremos entre aquella información que se puede considerar relevante y la que no lo es. Correa (2012)

Para Parkin (2006) las empresas toman decisiones, las cuales responden a su totalidad a un objetivo primordial: maximizar el beneficio económico. Pero todas las decisiones son de igual importancia; y una vez tomadas, algunas de ellas resultan imposibles de revertir (o el costo es muy alto). “Si una decisión crítica resulta incorrecta, puede conducir al fracaso de la empresa. Otras determinaciones son menos graves y es posible cambiarlas fácilmente; si una de ellas resulta incorrecta, la empresa aún tiene la posibilidad de modificar sus acciones y sobrevivir”. La decisión más importante que cualquier empresa toma es a que industria dedicarse. Para casi todos los empresarios, lo que determina esta decisión son sus intereses y sus conocimientos previos. No obstante, esta decisión también depende de las posibilidades de obtener beneficios. Ninguno inicia la operación de una empresa sino considera que será beneficiosa.

Las decisiones acerca de la cantidad a producir y el precio a cobrar dependen del tipo de mercado donde opera la firma. Competencia perfecta, competencia monopolista, oligopolio y monopolio son los distintos tipos de mercados a los que puede enfrentarse una empresa, y cada uno de ellos presentan problemas específicos.

Las acciones que una firma pueden llevar a cabo para influir sobre la relación entre la producción y los costos, depende de que tan rápido se quiera actuar. Una empresa que planea cambiar su tasa de producción mañana tiene menos opciones que aquella que planea modificarlas dentro de varios meses.

Por otra parte Parkin (2006) considera que:

La empresa que se dedica a la producción a corto plazo, toma en cuenta la estructura de tiempo en donde las cantidades de algunos recursos son fijas. Casi siempre los recursos

fijos de una empresa son tu tecnología, su edificio y su capital. La organización administrativa también es fija en el corto plazo. Al conjunto de recursos fijos de la empresa se los denomina planta, por lo tanto la planta de una empresa es fija en el corto plazo.

Ramírez (2013) afirma que por lo general:

La administración enfrenta dos tipos de decisiones: a corto plazo (operación normal de la empresa) y a largo plazo (inversiones de capital). Las primeras se pueden realizar y luego efectuar sobre ellas acciones retroactivas si no generan los resultados esperados; en cambio las segundas no aceptan marcha atrás, son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos. (p.291)

Para la toma de decisiones a corto plazo Ramírez (2013) manifiesta: “los costos se clasifican en **costos relevantes** y **costos irrelevantes**. Los primeros son aquellos que se modifican si se toma un determinado curso de acción; en cambio, los segundos permanecen constantes independientemente de si toma un determinado curso de acción o no” (p. 291).

El análisis marginal conocido como análisis incremental es utilizado para facilitar la toma de decisiones a corto plazo, Ramírez (2013) lo conceptualiza como un análisis de beneficios y costos que consiste en determinar el monto en que aumentará o disminuirá la utilidad debido a una decisión específica. Dentro del análisis incremental el costo de oportunidad (aquel que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia de otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión) en este caso debe cuantificarse para poder llegar al efecto neto que una decisión tendría en la utilidad.

Por lo tanto de acuerdo con los autores Correa, Ramírez & Parkin (2006-2012), la toma de decisiones a corto plazo se basa fundamentalmente en comprender la relación de los elementos en la decisión que se va a tomar, caso contrario pueden afectar a las diferentes áreas que integran una organización: ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc. Por ejemplo: cambiar o reducir el precio de alguna de las líneas elaboradas, modificar las condiciones de crédito a los descuentos, eliminar alguna línea, sustituir alguna materia prima, cerrar temporalmente una sección originando despido o desplazamiento de recursos humanos, etc. Como se ve, existe una amplia gama de decisiones en las cuales se puede ver comprometida la empresa a corto plazo y que por su naturaleza admiten ser modificadas.

En esta clase de decisiones el administrador necesita información adecuada, entenderla y hacer un uso correcto de ella; así como desarrollar las diferentes opciones que pueden solucionar los problemas que se presenten. Se dice que una empresa no puede funcionar sin llevar a cabo una planeación estratégica para la buena administración y la mejor alternativa será aquella que asegure la mayor utilidad adicional posible, es decir, aquella que traerá beneficios superiores a los costos.

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

Debido a los desafíos competitivos que afrontan las empresas pequeñas, medianas y grandes se vuelve ofensivo conservar planes a corto y a largo plazo los mismos que se deben examinar permanentemente con el fin de conservar el progreso. Noreen & Brewer (2007) afirman: “la **contabilidad administrativa** se ocupa de proveer información a los accionistas, acreedores y a otros actores fuera de la organización. La contabilidad administrativa provee información esencial con que, en la práctica funciona la organización.” (p. 4). Debido a los informes diversos otorgados por los administradores se pueden manifestar las consecuencias del buen o mal desempeño y obtener resultados reales de los negocios.

Ramírez (2013) define que: “la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.” (p. 4)

Hungret, Madhav & Srikant (2012) manifiestan que:

La planeación comprende la selección de los objetivos organizacionales y las estrategias, la predicción de los resultados con varias formas alternativas para el logro de tales objetivos, la decisión de como alcanzar los objetivos deseados, así como la comunicación de dichos objetivos y de como lograrlos en toda organización. Los contadores administrativos funcionan como asociados de la empresa en tales actividades de la planeación, debido a su entendimiento de aquello que crea valor y los factores claves del éxito. (p. 9)

Ramírez (2013) describe que la planeación en la actualidad ha adquirido mayor importancia para toda organización debido a varios motivos entre ellos están los más importantes: para prevenir los cambios del entorno, para integrar los objetivos y las decisiones de la

organización y como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa. Al realizar una adecuada planeación, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración. La planeación se define de la siguiente manera: “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objetivo de la manera en que este haya sido definido”. La contabilidad administrativa se enfoca especialmente en la planeación a corto plazo, lo cual provee de herramientas útiles como modelo de costo-volumen-utilidad “se basa en el método de simulación sobre las variables costos, precios y volumen con el fin de analizar sus efectos en las utilidades.” y presupuestos “Herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración.” los dos son instrumentos que apoyan a la planeación desde un punto de vista informativo.

Para concluir de acuerdo con los autores antes citados se dice que a través del cumplimiento de los objetivos a corto plazo se puede llegar a alcanzar los objetivos planeados a largo plazo en una organización; la contabilidad administrativa facilita varias herramientas para que una empresa planifique de una manera adecuada y busque proyecciones hacia el futuro con la ayuda de datos históricos, toda empresa siempre debe tener una planeación para alcanzar los liderazgos propuestos y a la vez estar preparados para cualquier cambio que se presente.

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

Para que una empresa tenga éxito en sus actividades planeadas es preciso que la administración observe que se cumpla con eficiencia y eficacia la optimización de los recursos de la empresa al respecto Deysi & Castrillón (2008) manifiestan que:

En el proceso del control administrativo es vital que existan normas de actuación bien definidas que ayuden a mostrar las desviaciones que con respecto a ellas se están dando y poder tomar las medidas correctivas que garanticen el uso óptimo de los recursos. La información suministrada por la contabilidad administrativa sirve para evaluar los resultados y propiciar por ende el mejoramiento continuo. Las herramientas que se utilizan para lograr son: costos estándares, presupuestos, control por centro de responsabilidad, sistema de costeo variable y el análisis de la relación costo-volumen-utilidad. (p. 7)

Pérez (2014) manifiesta que la administración de recursos en la época actual se caracteriza por la “complejidad económica tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimos de los insumos”.

Ramírez (2013) define al control administrativo “Proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos de manera eficiente y efectiva en función de los objetivos” administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos”. (p. 14)

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

1. Comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
2. Motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.

La contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control. Luego de concluida la operación se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas de desviaciones y conduce a la alta gerencia a la administración por excepción, de tal modo que al manifestarse algún desvío puedan aplicarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización. En los países en desarrollo, entre más difícil es la economía más actual es el principio administrativo. (Ramírez, 2013)

Los autores Pérez, Correa & Ramírez (2012-2013-2014) concuerdan que el papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo es el paso de la comunicación de la alta gerencia y sus colaboradores ya que permite detectar síntomas de desviaciones, de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación se pueda realizar las acciones correctivas consideradas para lograr la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos de la empresa.

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

Se dice que la contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones. Para tener una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

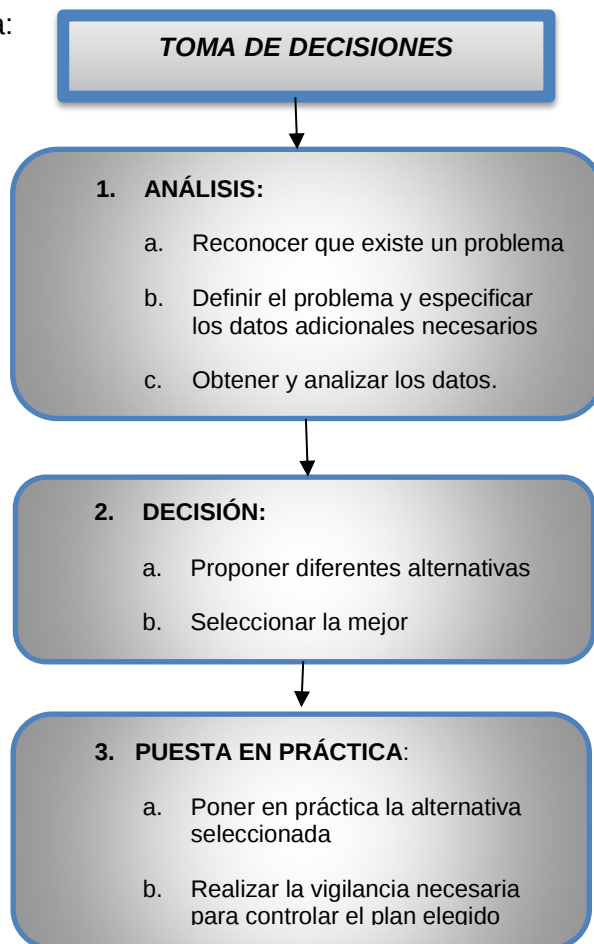


Figura 2. Papel de la contabilidad administrativa
Fuente: Acosta (2010)
Elaborado por: Alicia Guzmán

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

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

En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea o producto. Ambas requieren información adecuada. (Acosta, 2010)

Manzano (2013) define a la contabilidad administrativa como “un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la toma de decisiones.”

La contabilidad administrativa explica en su definición que facilita la toma de decisiones. Ramírez (2013) considera que para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de seis pasos:

1. Definir el problema.
2. Identificar alternativas.
3. Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
4. Considerar factores cualitativos.
5. Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio.
6. Monitorear la alternativa seleccionada.

En los pasos 3 y 4 de este modelo de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que posee.

Berrío & Castrillón (2008) afirman que para Ramírez la contabilidad administrativa es un “Sistema de información al servicios de las necesidades de la administracion, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y de toma de deciones. Esta rama es la que con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre su ventaja competitiva, de tal forma que logre sus liderazgo en costos y una clara diferencia que la distingue de otras empresas”.(p.3)

Con los autores anteriormente citados se puede llegar a una conclusión de que la contabilidad administrativa nos facilita la ayuda para la toma de decisiones, esto puede ser en pequeñas o grandes empresas. Por tanto si se desea que una organización se desarrolle normalmente, corresponde poseer con un buen sistema de información, a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

La contabilidad y el análisis financiero son las herramientas reconocidas y aceptadas por excelencia en todo tipo de empresa como los instrumentos necesarios para llevar a cabo

una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, emprender acciones, tomar decisiones de inversión o endeudamiento según sea el caso e impulsar el crecimiento o la reinversión de capital cuando sea conveniente. (Anónimo, 2014).

“La solución de problemas puede definirse como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia” (Anderson, 2004)

Para Gitman (2003) una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar el precio de las acciones.

Gitman (2003) también habla de otro tipo de decisiones financieras, entre las cuales nombra el costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo.

Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas son (Fred, 1997):

1. Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
5. Establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
6. Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.

Tomando en cuenta lo anterior planteado, se puede decir que el proceso toma de decisiones especialmente en el área de finanzas la puesta en práctica de las estrategias es primordial

conocer con qué recursos económicos cuenta la empresa, a su vez determinar el uso más rentable y productivo que se debe dar a dichos recursos, estudiar los resultados que se esperan y establecer el valor financiero del negocio.

1.3.1. Sistemas de costeo.

Aguirre (1995-1998) entre los propósitos que persiguen al implantar un sistema de costeo en un ente económico está:

Determinar de una manera razonable los costos incurridos en una fabricación de los productos o bienes para la venta, en la presentación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias, de tal forma que estos costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en una oportuna toma de decisiones. Por lo que el sistema de costeo se puede manejar en una forma manual o mediante un procedimiento sistemático, cumpliendo con unos requisitos de información básicos para las diferentes áreas de la entidad de acuerdo a los requerimientos de las mismas, y cuyas actividades se pueden centralizar en una sola dependencia o hacer parte activa de cada una de las áreas responsables de proveer los datos necesarios para cumplir con los objetivos del sistema. (p. 22)

Ramírez (2013) define a la contabilidad de costos así: “Sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinarlos costos de actividades, procesos y productos con la finalidad de facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.”(p. 29)

Así mismo Ramírez (2013) manifiesta: que la existencia de dos métodos de costeo no implica que uno sea mejor que otro.

Costeo directo.- este método de costeo incluye sólo los costos variables. Los costos fijos de producción se llevan al período; por ello no asigna ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas, se usa para informar a los usuarios internos acerca de la situación de la empresa.

Costeo absorbente.- método de costeo que incluye en el costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable, es el más adecuado para fines externos.

Torres (2010) los sistemas de costeo, además de las clasificaciones de costos, es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Porque los costos pueden ser

directos o indirectos. “Los **costos directos** son todos los que se identifican con el producto y los **costos indirectos** son aquellos que, aunque no se identifican con el producto, son necesarios para su fabricación”. Uno de los principales problemas de los costos indirectos es que muchos de éstos no se consumen de manera proporcional a la producción de los artículos, o bien, son costos fijos. Por tanto, para hacer una adecuada asignación del costo es necesario decidir la manera en que los costos indirectos deben asignarse a los productos. La asignación de los costos indirectos, como de los otros elementos del costo, puede hacerse de diferentes formas, según la siguiente clasificación:

Costeo real.- sistema de costeo que se cargan los tres elementos a la producción cuando se conoce su valor real o actual; es decir, cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción. Información que está disponible sólo cuando el período contable ha terminado. Su principal ventaja es que no utiliza métodos de estimación para calcular el costo. Consiste en acumular los consumos de los recursos en las cuentas de mayor de los tres elementos del costo y repartirlos entre las unidades producidas. Su desventaja es que para la toma de decisiones sólo se cuenta con la información de los costos del período inmediato anterior.

Costeo normal.- sistema que registran la materia prima y la mano de obra con datos reales y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción. Esto implica hacer evaluaciones de consumo de costo indirecto y también de la forma de repartirlo y asignarlo a la producción. En los sistemas de costeo normal es necesario calcular tasas predeterminadas de costo indirecto; se calculan con base en un presupuesto de costos indirectos y fabricación que incluye información estimada respecto a las variables que afectarán el comportamiento de los costos.

Este sistema presenta la ventaja de proporcionar dos o tres elementos del costo a valores reales (actuales) complementados por un valor de costo indirecto cercano a la realidad. En especial, cuando el costo indirecto es pequeño en proporción a los tres elementos del costo, esta forma de calcular el costo de producción es útil para la toma de decisiones.

Costeo estándar.- Es posible que la utilización del costeo normal se haya originado en lo que hoy se conoce como costeo estándar. El costeo normal es necesario hacer presupuestos de costo indirecto para calcular la tasa de asignación, aplicarla a la producción para acumular los costos y, por último, hacer la conciliación con el costo en realidad incurrido.

La utilización de un sistema de costos estándar ayuda a la realización de presupuestos y medición de capacidades de producción. Elimina la necesidad de utilizar métodos de valuación de inventarios, pues al estar valuadas a costo estándar, todas las utilidades tienen asignado el mismo valor unitario. Además, el uso de estándares ayuda a utilizar información de costos aun antes de iniciar el proceso de producción con un grado de aproximación muy aceptable.

Un estándar es un parámetro razonable alcanzable, que se fija con la finalidad de compararlo con el costo real (actual) incurrido y evaluar el desempeño.

Los sistemas de costeo partiendo de que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro hasta convertirse en producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción. Polimeni et al. (1994). Manifiesta que sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

Sinisterra (1997) revela que actualmente también se proponen generar información para la mejora continua de las organizaciones, al respecto son definidos como: “conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control” (Océano, cd Rom, 2001). “...conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones productivas efectuadas” (Pérez, 1996; p. 150)

Dadas las características y ventajas de los sistemas de costeo, es posible su implantación en toda organización que ejecuta actividad económica generadora de bienes y servicios, como empresas de extracción eficientemente para tomar un determinado nivel de producción y tomar las medidas correctivas (Neuner, 1998)

Se concluye de acuerdo a los autores antes mencionados que el sistema de costeo es un ente económico que se utiliza para fijar de una manera moderada los costos que se presenta durante la fabricación de los productos o bienes para la venta, por tal motivo es un elemento vital para el logro de una mayor eficiencia comercial financiera y productiva; de esta manera se logra la búsqueda aproximada de parámetros para la obtención del costo.

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

El modelo de la relación costo- volumen- utilidad es una herramienta que se aplica a las proyecciones de utilidades, así como también a la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre fabricar o comprar, de inversión, decisión sobre la mezcla de productos, etc. Al respecto Aguirre (2004) describe:

El análisis del modelo CVU (costo-volumen-utilidad) consiste en un examen anticipado de la relación entre los cambios en el volumen de producción y ventas y los cambios en la utilidad de la empresa, bajo la suposición normal que la compañía se encuentra comprometida a mantener diversas formas de capacidad, por lo menos durante un período de operaciones definidas en las plantas, edificios, equipos y mano de obra, tanto administrativa como de otros tipos especializados, que incluyen las actividades fabriles y las no fabriles.

Para Barfield et al. (2005) el análisis de la CVU es un modelo a corto plazo que centra la atención en las relaciones que existen entre varios renglones como son: el precio de venta, tanto los costos variables como los fijos, el volumen y las utilidades. Este modelo es una herramienta útil de planeación que puede proporcionar datos acerca del impacto sobre las utilidades cuando se deben de hacer cambios en la estructura de los costos en los niveles de venta. Más sin embargo, el CVU, al igual que otros modelos es una abstracción de la realidad y, como tal, no revela todas las fuerzas que intervienen. Reflejando la realidad pero no la duplica. Aunque la exactitud de los resultados es limitativa, el CVU se hace en varios supuestos tan importantes.

Backer & Ramírez (1986) manifiestan que el costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales y los ingresos de operación, como consecuencia de cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos. El control y la toma de decisiones, estos datos no deben considerarse como instrumentos de

precisión, por cuanto en muchos casos se basan en supuestos que pocas veces pueden lograrse en la práctica. Según, algunas de estas suposiciones básicas son:

- 1) Los precios de ventas permanecerán firmes aunque cambie el número de unidades vendidas. Si es necesario reducir los precios u ofrecer descuentos para poder obtener un mayor volumen de ventas, la relación costo- volumen- utilidad quedará afectada.
- 2) La capacidad productiva de la planta permanecerá comparativamente constante. Una ampliación de las instalaciones afectará las relaciones existentes entre los costos, el volumen y las utilidades.
- 3) La eficiencia de la planta será igual a la pronosticada. El uso de materiales de menor costo para sustituir a otros, el reemplazo de operaciones manuales por maquinaria y otros programas semejantes de reducción de costos, afectan considerablemente los costos y las utilidades.
- 4) Los precios de las materias primas y los sueldos de los trabajadores no variarán significativamente con respecto a los datos sobre los cuales se apoyan los proyectos de la relación costo- volumen- utilidad.
- 5) El nivel general de los precios (es decir, la inflación o la deflación) seguirá esencialmente estable en el corto plazo.

Si estas suposiciones básicas no son debidamente tomadas en cuenta por el analista se puede llegar a proyecciones y a interpretar datos de costo- volumen-utilidad de manera errada.

El análisis de la relación costo-volumen- utilidad comprende tanto el análisis de contribución como el análisis de equilibrio.

De acuerdo con lo expuesto de los autores anteriormente mencionados el modelo-costo-volumen-utilidad es una herramienta de vital importancia en la vida de un negocio sea este pequeño, mediano o grande ya que si no se apoya en este modelo el proceso de planificación de la empresa de sería malo por no tener un control.

1.3.3. Punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio, según Welschet (1990) "...emplea los mismos conceptos que el análisis del margen de contribución; sin embargo, enfatiza sobre el nivel de producción o de actividad productiva, en el cual los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos: no hay ni utilidad ni pérdida" (p. 531). Este análisis, también, se apoya en la variabilidad de los costos, es decir, la separación y medición de los componentes fijos y variable del costo. El análisis de equilibrio por lo general comprende tanto: a) el análisis del punto de equilibrio como b) las gráficas del punto de equilibrio. Los conceptos que permiten realizar el análisis de equilibrio provienen de una gráfica que se construye con la información que proporciona el estado de resultados, bajo el enfoque de margen de contribución.

Cálculo del punto de equilibrio

Molina (2003) manifiesta que el punto de equilibrio se halla de una forma muy sencilla. Con algunas fórmulas matemáticas se puede calcular en unidades o en dólares.

Las dos formas más utilizadas son: 1) cálculo del punto de equilibrio en unidades, se usa "...cuando se trata de un solo producto o, en el caso de múltiples productos, para cada producto separadamente" Welschet (1990, p. 537). Se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad. El margen de contribución por unidad se halla restándole al precio de venta unitario los costos variables unitarios.

Tanto los costos fijos como los variables deben incluir los de producción, ventas y administración; 2) cálculo del punto de equilibrio en dólares. Se recomienda este método cuando los cálculos se basan sobre los costos totales del presupuesto. Se determina dividiendo los costos fijos entre la razón del margen de contribución.

La razón del margen de contribución se obtiene restando de 1 la razón de los costos variables. La razón de los costos variables se calcula dividiendo los costos variables entre las ventas. Una empresa que va por los caminos de la eficiencia debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir dividendos y tomar provisiones para su expansión.

El análisis de equilibrio puede indicar algunas características económicas de las Pymes (Welsch et al, 1990):

1. Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales, a diferentes volúmenes.

2. El potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuestos, a diferentes volúmenes.
3. El margen de seguridad, es decir, la relación de las ventas presupuestadas a las ventas de equilibrio.
4. El monto de las ventas de equilibrio (a menudo llamadas el punto de equilibrio).

Todas estas características y otras más, pueden calcularse si se dispone de datos sobre la variabilidad de los costos.

Para Bruns (2010) el análisis de Costo-Volumen-Utilidad es:

La examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos, y utilidades. Este análisis proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa. Por ejemplo, el análisis puede ser usado en el establecimiento de precios de venta, en la selección de mezcla de productos a vender, en la decisión para escoger estrategias de mercado, y en el análisis de los efectos en las utilidades por cambios en costos. En el medio ambiente actual de los negocios, la administración de un negocio debe actuar y tomar decisiones de una manera rápida y precisa. Como resultado, la importancia del análisis de *Costo-Volumen-Utilidad* se sigue incrementando conforme para el tiempo.

Margen de contribución

Una relación entre el costo, volumen y la utilidad es el *margen de contribución*. El margen de contribución es el exceso de ingresos por ventas sobre los costos variables. El concepto de margen de contribución es especialmente útil en la planeación de los negocios porque da una visión del potencial de utilidades que puede generar una empresa.

En conclusión con lo expuesto de los autores: Molina, Paredes et al. (2003-2010) se puede decir que el modelo costo-volumen-utilidad es una excelente herramienta que interviene en el proceso de planificación de cualquier organización ya que se aplica una técnica para diseñar y elegir las mejores acciones que han de tomarse con el fin de colocar a la empresa en un lugar deseado por la administración.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros son herramientas que permiten a las empresas medir el grado de estabilidad, capacidad de endeudamiento, rendimiento, etc., para comparar la información con las empresas competidoras en el mercado, los resultados obtenidos permiten a los empresarios enfrentar la situación futura.

Mezquita (2012) afirma que en los indicadores de producción, existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad estos son:

- Eficiencia
- Efectividad
- Eficacia

La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de las actividades con dos sentidos: la primera como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Sirve para medir determinados parámetros de calidad de toda organización, controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir el 100% de efectividad del servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad como en calidad, sino que es necesario que el mismo sea adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

El sistema de gestión basado en indicadores Horne & Wachowicz (2010), las herramientas que permiten analizar las condiciones y el desempeño financieros se calcula con las razones porque es una manera de obtener una comparación que podría ser más útil que los números por si solos. Las razones financieras se pueden dividir en cinco tipos básicos: liquidez, apalancamiento (deuda), cobertura, actividad y rentabilidad. (p.128)

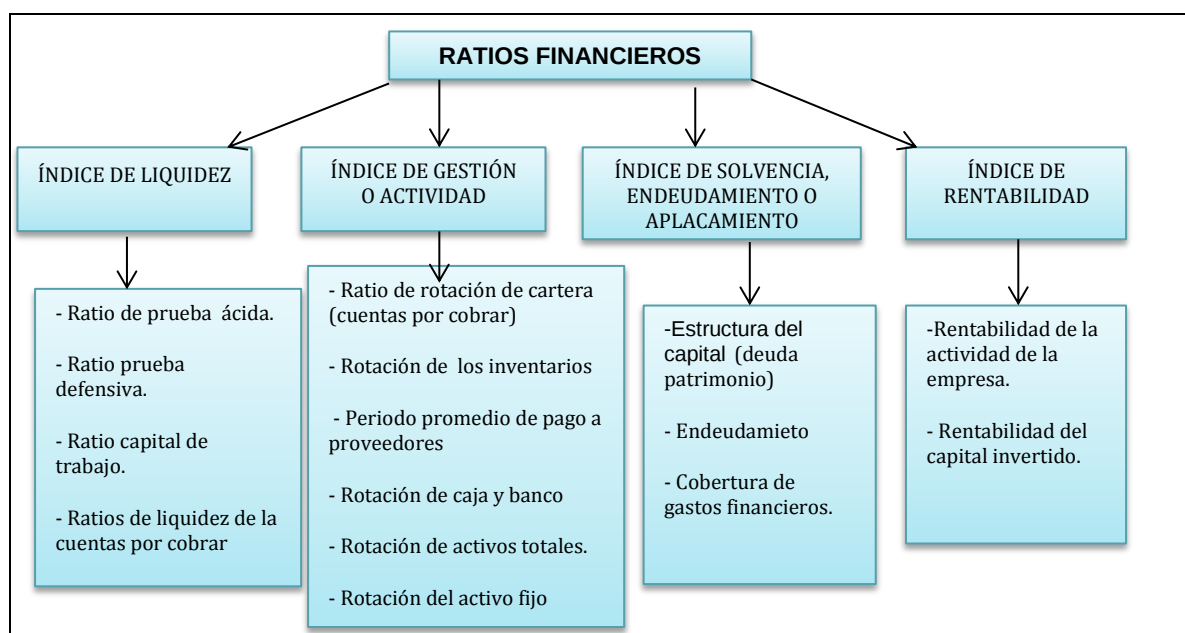


Figura 3. Ratios financieros
Fuente: Arching & Arching (2006)
Elaborado por: Alicia Guzmán

Índice de liquidez.- Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Liquidez corriente.- La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconomía también son considerados dinero.

Índice de liquidez.- Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Arching & Arching (2006) el ratio de liquidez general o razón corriente lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye

basicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo. Cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Liquidez general =	Activos Corrientes /Pasivos Corrientes= veces
---------------------------	---

Prueba ácida.- Es el indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Prueba ácida	Activo corriente - Inventario/Pasivo Corriente= veces
--------------	---

Es la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.

A diferencia de la anterior esta incluye los inventarios por ser considerada la parte menos liquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos por lo que proporciona datos más correctos al analista.

Ratio prueba defensiva.- Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo. Considera únicamente los activos mantenidos en caja, bancos y los valores negociables, desarrollando la influencia de la variable de tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente.

PRUEBA DEFENSIVA= Caja-Bancos/Pasivo Corriente = %

Es el porcentaje de liquidez con que se cuenta para operar sin recurrir a los flujos de venta.

Ratio capital de trabajo.- Es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos los Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

CAPITAL DE TRABAJO= Activo Corriente - Pasivo Corriente = UM(dinero que queda para operar en el día a día).

Es el valor del capital de trabajo que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros.

Ratios de liquidez de la cuentas por cobrar.- Las cuentas por cobrar son activos líquidos son en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar x días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días.}$$

Este índice nos indica, que las cuentas por cobrar están circulando de acuerdo al número de días que nos señala el ratio, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

Índices de gestión de actividad.- Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo circulante o elementos que lo integren.

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital del trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian como se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. En este grupo tenemos los siguientes ratios:

Ratio de rotación de cartera (cuentas por cobrar).- Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. Tiene como propósito medir el plazo promedio de créditos otorgados a clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando el saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, la capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Rotación de los inventarios.- Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un solo tipo de inventarios, denominado contablemente, como mercancías.

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual: El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividido para 360 días que tiene en un año.

ROTACIÓN DE INVENTARIOS= Inventario promedio x 360/Costo de Ventas=días.

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado dependiendo el número de días, que puede darse baja o alta rotación de esta inversión. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

Período promedio de pago a proveedores.- Este indicador permite obtener indicios del procedimiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma tarda en pagar los créditos que los proveedores, le han otorgado.

Período de pagos o rotación anual. Es forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

Rotación de caja y banco.- Dan una idea sobre la magnitud de caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

Rotación de activos totales.- Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales.

ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES = Ventas/Activos Totales= Veces.

Esto quiere decir el número de veces que la empresa coloca el valor de la inversión efectuada.

Esta relación indica que tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada un mil invertido. Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada un mil invertidos.

Rotación del activo fijo.- Esta razón mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital de activos fijos, es decir la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO = Ventas/Activo Fijo = veces

Esto indica la cantidad de veces que se está colocando en el mercado el valor invertido en el activo fijo.

Índices de solvencia, endeudamiento o aplacamiento.- Ratios que relacionan Recursos y compromisos. estructura del capital (deuda patrimonio)

Endeudamiento.- Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos apartados de los acreedores.

Índice de solvencia.- Tiene por objeto medir el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y, a la vez trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía como también distinguir el beneficio o no del endeudamiento.

Endeudamiento del activo.- Este índice permite establecer el nivel de independencia financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Endeudamiento del activo	Pasivo total/Activo total = %
--------------------------	-------------------------------

Endeudamiento patrimonial.- Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Endeudamiento patrimonial =	Pasivo total/ Patrimonio
-----------------------------	--------------------------

Endeudamiento del activo fijo.- Es el coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

Endeudamiento del activo fijo =	Patrimonio / Activo fijo tangible
---------------------------------	-----------------------------------

Apalancamiento.- Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

Apalancamiento =	Pasivo total /Patrimonio
------------------	--------------------------

Índice de gestión.- Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos, así como también miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

Rotación de Cartera.- Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no

tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la gestión de la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Ventas rotación de cartera =	Ventas / cuentas por cobrar
------------------------------	-----------------------------

Rotación de activo fijo.- Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

Rotación de activo fijo =	Ventas / Activo fijo tangible
---------------------------	-------------------------------

Rotación de ventas.- Es la eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Rotación de ventas =	Ventas / Activo Total
----------------------	-----------------------

Período Medio de Cobranza.- Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas, debido a que el índice pretende medir la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas, para elaborarlo se utilizan las cuentas por cobrar de corto plazo, pues incluir valores correspondientes a cuentas por cobrar a largo plazo podría distorsionar el análisis en el corto plazo.

Rotación de ventas =	Cuentas y documentos por cobrar*365 / Ventas
----------------------	--

Impacto de carga financiera.- Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

Impacto de carga financiera =	Gastos financieros / Ventas
-------------------------------	-----------------------------

Cobertura de gastos financieros.- Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

Cobertura de gastos fijos. = Utilidad antes de intereses/Gastos Financieros = veces

Una forma de medir es aplicando este ratio, cuyo resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante.

Es un indicador utilizado con mucha frecuencia por las entidades financieras, ya que permite conocer la facilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de sus deudas.

Índices o ratios de rentabilidad.- Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera), es decir se analizan la rentabilidad de la empresa desde dos aspectos:

- **Rentabilidad de la actividad.-** Una empresa mide sus actividad por la ratio que compara los resultados obtenidos por la empresa y la cifra de negocios de la misma. Se trata, por tanto, de la ratio del margen bruto que indica el resultado de explotación obtenido por cada unidad monetaria de venta neta, antes de deducirlos gastos financieros, los impuestos y los resultados extraordinarios.
- **Rentabilidad del capital invertido.-** Se calcula comparando el beneficio generado por la actividad empresarial con los recursos utilizados para conseguirlo. Se estudia dos indicadores de rentabilidad: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. “La rentabilidad financiera refleja el rendimiento de los fondos propios, mientras la rentabilidad económica expresa el rendimiento de todo el capital utilizado, dicho de otra forma, la rentabilidad del activo total”. Ambas representan una medida importante de la eficiencia de la empresa en la utilización del capital invertido, tanto por los accionistas como por los acreedores. La

rentabilidad financiera corresponde al término ROE (return on equity), tan utilizados por los analistas financieros y, la rentabilidad económica equivale al término ROA (return on assets), algunas veces dominado ROI (Return on investment) (De Los Ríos Sastre, 2001).

Estas herramientas consisten en el análisis e interpretación de estados de resultados y el balance general para obtener conclusiones en un período determinado, las mismas deben ser analizadas en conjunto. El análisis financiero es la herramienta que utiliza la información del “pasado” para proyectar o planificar el futuro deseado. Por ello, es primordial que los empresarios aprendan a implementar técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar su toma de decisiones.

Se llega a una conclusión con los autores anteriormente citados que la importancia de la información para tomar decisiones financieras son las herramientas financieras y contables desde el punto de vista de los altos directivos de la administración de la empresa; así como también la evaluación de la estrategia financiera en función de la organización que es importante para el flujo de información.

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducirlo eliminar una línea de producto, ambas requieren una adecuada información.

Ramírez (2013) manifiesta que dentro de los problemas comunes en la toma de decisiones están:

Fabricar internamente o por medio de terceros (outsourcing).

Hoy en día muchas empresas se enfrentan al reto de aceptar pedidos que en ocasiones sobrepasan su capacidad instalada, y la única manera de aceptar dicha solicitud es

mandando maquilar algunos productos o partes, de tal manera que uniendo su capacidad instalada con la de otros proveedores pueda satisfacer la demanda.

Composición óptima de líneas.

Uno de los problemas más serios es unir los esfuerzos de ventas y producción para mejorar los insumos y maximizar las utilidades. El director de ventas cree que la información sobre costos de cada una de las líneas es algo que compete a la producción; a él sólo le interesa como conquistar el mercado, es decir, como aumentar las ventas. El tiempo de cada área trabajada libremente ha quedado atrás; en la actualidad se requiere una constante comunicación y cooperación entre todas las funciones para perfeccionar los esfuerzos comunes, o sea, el trabajo en equipo es imprescindible.

Eliminación de un producto.

Una de las técnicas más adecuadas para lograr un crecimiento sano y que a la vez maximice el valor de la empresa es la reducción del cualquier tipo de activo (desinversión). Es increíble el número de empresas que resisten a eliminar ciertas líneas, más por motivos sentimentales que racionales. Ejemplo de ello es la opinión que emitió el director general de un grupo de Monterrey: “Sé que esta línea arroja pérdidas contables y su margen de contribución es negativo, pero no podemos eliminarla porque con ella nació el grupo. Es parte de nuestra historia.”

Aceptación de una orden especial.

Una de las estrategias más recomendadas para aprovechar la capacidad ociosa es la de aceptar pedidos especiales. Consiste en producir más del mismo producto a un precio inferior al del mercado o elaborar otra línea de productos a cierto precio que genere determinado margen de contribución para cubrir los costos fijos. Esta es una herramienta valiosa que el empresario tiene su disposición para disminuir su capacidad ociosa y lograr un crecimiento más rápido de la empresa. (García Moll, 2012).

Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, se debe vigilar que sean examinados todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y en el futuro en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión se asegure el éxito no sólo del proyecto específico sino de toda la organización.

La pauta para elegir la mejor alternativa será la de optar por aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo se podría afirmar que la norma a

seguir será aquella que genere el mejor margen de contribución, es decir la que más contribuya a los costos indirectos.

Agregar un proceso o vender.

Otra de las técnicas para reducir la capacidad ociosa o para incrementar utilidades es seguir procesando un artículo que hasta el momento se vendía con determinado grado de adelanto en su fabricación respecto a lo que constituye el acabado final del producto.

Cambio en el periodo de crédito.

La administración de las cuentas por cobrar es una de las actividades operativas más importantes en cualquier empresa, no sólo por efecto que tiene sobre las ventas sino porque determina los flujos de efectivo que recibirá de éstas y, en última instancia, su liquidez. En este sentido, la determinación de las políticas de crédito es uno de los aspectos más delicados para la empresa; un cambio en el periodo de crédito afecta a los niveles de ventas de las empresas, por otro los riesgos y costos de oportunidad varían.

Si una empresa decidirá aumentar su periodo de crédito, se debería esperar que sus ventas se incrementaran, pues las nuevas condiciones de crédito atraerían tanto a actuales como a nuevos clientes; sin embargo, eso no necesariamente implica que las utilidades se incrementarán el riesgo de incobrables. Lo contrario sucedería si se impusieran periodos de crédito más cortos; se perderían algunas ventas, pero se liberarían recursos invertidos en las cuentas por cobrar y se disminuirá el riesgo de incobrables.

Cambio en el descuento por pronto pago.

Otorgar descuentos por pronto pago es una forma sencilla de aligerar el proceso de cobranza. Cuando una empresa cambia su manejo de descuentos por pronto pago, se produce un efecto inmediato en el monto de cuentas por cobrar, y por ende, en la liquidez de la compañía. A pesar de, esto se tiene que analizar con cuidado ya que aunque disminuye el periodo de cobranza (más clientes estarán dispuestos a aprovechar el descuento y no optar por el crédito), también reduce de forma directa la utilidad, puesto que las ventas netas serán menores. Para explicar lo anterior, analizaremos la siguiente situación.

Pagos a proveedores.

En los negocios existe la idea generalizada de que el financiamiento con proveedores es, por naturaleza, en menos costo. Sin embargo, una decisión importante es determinar hasta

qué punto es conveniente financiarse por este medio, sobre todo si existe la posibilidad de aprovechar un descuento por pronto pago.

Desde la perspectiva de la empresa como cliente (y no como proveedor), no aprovechar un descuento implica un costo implícito de financiamiento, que se pueda determinar por medio de una fórmula conocida como tasa anualizada de descuento, que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa anual de descuentos} = \text{Descuento (\%)} / 100\% - \text{Descuento (\%)}$$

Dónde:

PSD (periodo sin descuento) = número de días que pasan entre que termina el periodo con descuento y el día límite de pago.

Se concluye de acuerdo a los autores García & Ramírez 2012-2013) los problemas comunes en la toma de decisiones de una empresa, están en la identificación de sus dificultades y su solución basándose en la aplicación de herramientas analíticas racionales que permitan analizar la situación, establecer las convenientes alternativas de mejora y tomar decisiones de elección de una u otra alternativa.

Para reducir los problemas en una empresa se puede basar en un enfoque racional, ya que este enfoque estima que el problema es único y su solución se deriva de la correcta aplicación de técnicas, principalmente cuantitativas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA PANADERÍA Y PASTELERÍA “DON PAN”

2.1. Filosofía institucional.

La empresa tiene como propósito la fabricación de productos alimenticios con los más altos estándares de calidad para el beneficio de las familias consumidoras, con el apoyo del personal altamente motivado y calificado, contribuyendo así el desarrollo socioeconómico de la Panadería y Pastelería “DON PAN”, de la misma manera comprender los problemas y las oportunidades del negocio, ya que la integridad y la confianza son claves para el éxito en el futuro, así mismo es menester crear un ámbito que propicie el desarrollo integral de las personas que trabajan en la organización, a través del trabajo bien hecho y de la formación que recibe dentro de un clima de colaboración, confianza y respeto entre todos los que conforman la entidad, propendiendo al trabajo en equipo para el éxito del negocio. El resultado es que nuestros productos desde los más pequeños que son los panecillos hasta los más grandes que son las tortas tengan su diferenciación y el agrado de todos los consumidores. También es importante que luego de ofrecer productos de alta calidad, el servicio al cliente asimismo es prioridad, atendiéndole de forma personal y cercana para solucionar las necesidades de forma rápida y eficaz.

2.1.1. Antecedentes institucionales.

La empresa industrial “DON PAN” Panadería y Pastelería, inició sus actividades en la ciudad de Cuenca en la fecha diez de junio de 1995 a raíz de las necesidades económicas y falta de fuente de trabajo; el señor Julio Cesar Chalán realizó un estudio en el Cantón Cuenca y decidió establecer una mediana empresa de lo que más agrada a toda la ciudadanía cuencana y sus visitantes que es un rico pan o pastel, de esta manera tener ingresos y crear fuentes de trabajo, al inicio comenzó con tres trabajadores que eran sus propias familias quienes a la vez se encargaban de la producción y la administración, a medida que se fortalecía cada vez la demanda iba aumentando, y por ende la producción, entonces ven la necesidad de contratar más personal.

En un inicio la empresa estaba ubicada en un pequeño local donde rentaban y con el objeto de ampliar el negocio, decide realizar un crédito bancario de cinco millones de sucres. Pasado un tiempo todo estaba caminando a la prosperidad, hasta que se decretó el feriado bancario donde la empresa, si bien no quiebra pero la economía se vino hacia abajo, ocasionando el cierre de la Empresa por un lapso de cinco años. Una vez dolarizada la economía, el escenario económico se tornó diferente para la panadería sobre todo en lo

referente a los costos de los insumos del negocio. En estas circunstancias desde el 24 de julio del 2012 la panadería viene realizando y manteniendo su mediana empresa que hoy es el patrimonio de sus hijos.

En la actualidad la empresa cuenta con quince trabajadores los cuales se dividen en:

- Gerente / Propietario
- Panificadores
- Hornero
- Vendedores
- Cajero
- Lavandería y oficios varios

Además distribuye sus productos en varias tiendas y puestos alrededor de la ciudad.



Figura 4. Puntos de venta de la empresa

Fuente: Empresa Don Pan (2014).

Elaborado por: Alicia Guzmán

2.1.2. Misión, visión y objetivos.

Misión.

La misión institucional es uno de los principales instrumentos de la filosofía y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización. Pearce (2012) afirma que “la misión es la expresión de la razón de existencia de la organización, es la función que desempeña en el mercado de modo de tornar útil su acción y justificar su lucro desde el punto de vista de los accionistas y de la sociedad en la que actúa”. La misión es la principal propuesta de la empresa, para qué sirve, cuál es la justificación de su existencia para la sociedad y cuál es su función social Takeski & Rezende (2000). Además, cada unidad organizacional debe estar en sintonía con la misión global de la empresa de la cual forma parte y con la actuación de sus profesionales (Oliveira, 1991; Almeida, 2003).

Por lo tanto la misión de la empresa “DON PAN” es “Ofrecer a sus clientes una amplia gama y variedad de pan de alta calidad a través del mejoramiento continuo, a precios competitivos y el cumplimiento de las normas y estándares establecidos para la calidad y entrega rápida de los productos”.



Figura 5. Panadería y pastelería Don Pan
Fuente: Empresa (2014)

Visión.

Para Lobato (2009) la vision es: “aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello”.

La visión de la panadería y pastelería “DON PAN” es seguir organizando nuevas estrategias diferenciándose de otras, en calidad y servicio, de manera que los clientes mantengan su preferencia, además constituirse en una empresa líder en el sector que hoy se encuentra ubicada y de esta manera tener una aceptación en el mercado.

Objetivos

Toda organización, debe definir sus objetivos estratégicos a largo plazo, es decir, aquellos enunciados que orientan al camino hacia un fin concreto para un futuro a varios años.

Los objetivos de la empresa es velar por el buen funcionamiento de las actividades comerciales.

Las actividades fundamentales son:

- Orientar al personal en el desempeño de sus actividades y conocer los problemas con el objeto de solucionarlos.
- Revisar la documentación contable y financiera para estar al pendiente de los ingresos y gastos que percibe la empresa en la etapa de sus actividades.
- Contratar personal adecuado para las diferentes áreas de la empresa.
- Invertir el capital necesario para el mantenimiento y desarrollo del negocio como: compra de maquinaria, cancelación de sueldos a los empleados, pago de impuestos e insumos (energía eléctrica, agua, teléfono, etc.)
- Administrar y decidir cómo deben de realizarse todas las actividades productivas que realiza la empresa para la elaboración de los productos.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

Uno de los primeros teóricos que comenzó a indicar como se puede visualizar una organización fue Henry Farol (2002) cuando estableció que todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos como los que se indican a continuación:

Actividades técnicas: Tareas relacionadas con la transformación y producción de bienes (productos y servicios). Actividades comerciales: trabajos asociados con las transformaciones de compra, venta y permuta.

Catacora Carpio (1997) la estructura de organización es: “la forma que adopta una empresa para poder llevar a cabo todas sus funciones. A medida que la organización crece, se hace necesaria la existencia de una diferenciación en el trabajo, como consecuencia de la especialización de las actividades”.

Por consiguiente, una organización, debe estar dirigida por un líder capaz, eficiente y eficaz que procure la consecución de los objetivos propuestos. Por tanto la empresa “DON PAN” ha establecido el siguiente organigrama funcional, el mismo que tiene elaborado tomando en cuenta los lineamientos de las funciones que desempeña el personal administrativo, productivo y financiero de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama funcional del negocio:

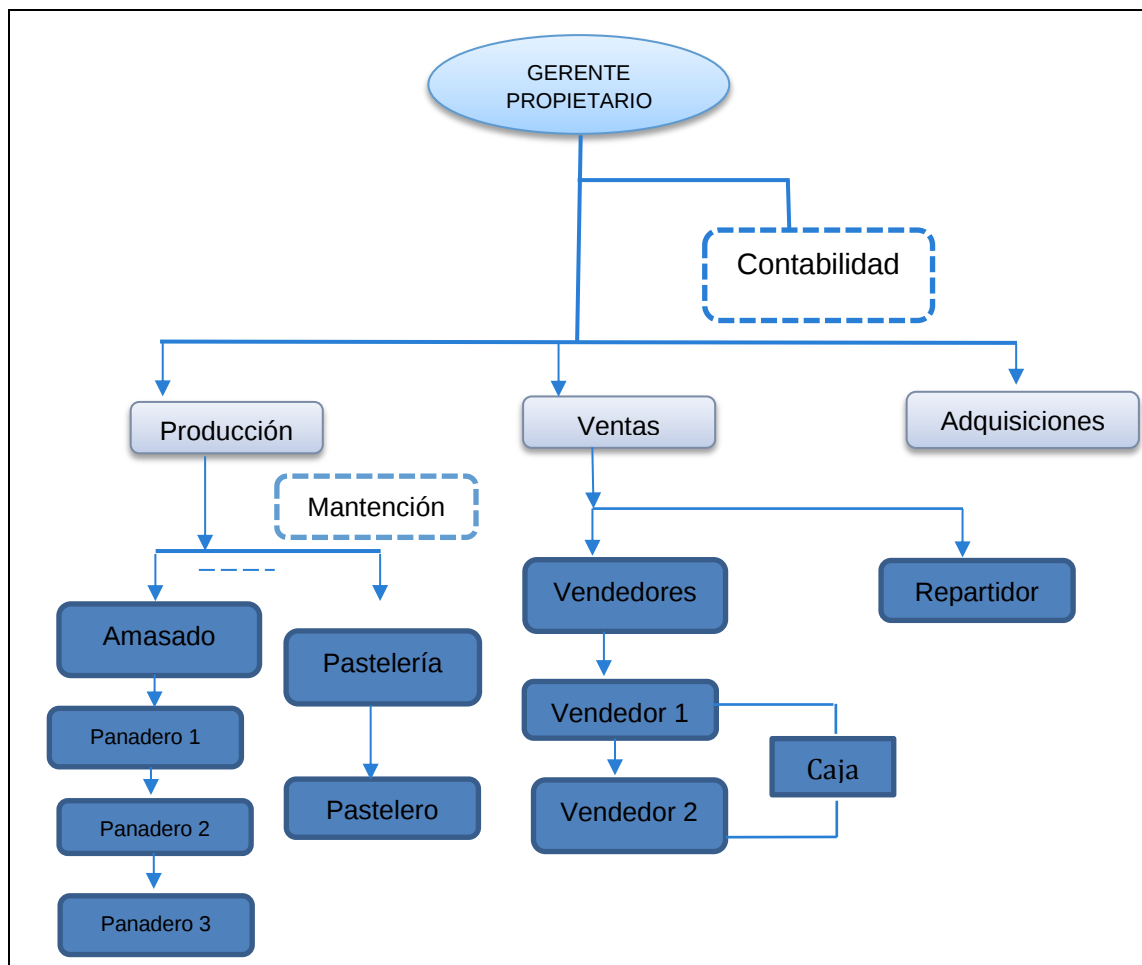


Figura 6. Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Empresa Don Pan (2012)

Elaborado por: Alicia Guzmán

2.3. Análisis de competitividad.

Antonorski (1999) define que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Según Ferrer (2005) plantea que al analizar la competitividad en el marco de la globalización se incorporan al estudio, factores de tipo organizativo e institucional, ligado a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura físico-tecnológica con la que operan.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las formas de analizar el mercado en el cual se encuentra la empresa, es decir, realizar un análisis de las fuerzas competitivas que encontramos en nuestro mercado.

Entre las empresas que le hacen competencia a la panadería y pastaría “DON PAN” están las siguientes:

“CHISPA ADECUADA” panadería y pastelería

Panadería y pastelería “PANILANDIA”

Panadería y pastelería el “PUNTO”

Estas panaderías han sido tomadas como competencias de la empresa “DON PAN”, por información del propietario de la panadería y pastelería, además porque las panaderías y pastelerías Panilandia, El punto y la chispa adecuada se encuentran en el mismo sector. Sus características son:

La empresa “DON PAN”, tiene una ubicación estratégica, la edificación es apropiada para el tipo de negocio ya que cuenta con todas las comodidades como: parqueadero, estantería amplia, salón extenso donde se encuentra el producto etc., con un panorama adecuado para el comercio de los productos, cuenta con un personal calificado para la atención al público y

lo que es más importante cuenta con un variedad de productos de toda calidad y precio, a gusto y alcance de todo consumidor.

Panadería “PANILANDIA”, cuenta con un local mediano, escaso personal para la atención al cliente, no existe mucha variedad de productos, tiene un parqueadero pequeño, el lugar de ventas del producto es poco amplio.

Panadería “LA CHISPA ADECUADA”, no cuenta con un edificio apropiado, su ubicación no es adecuada ya que se encuentra en calles no muy concurridas, no tiene parqueadero, escasa variedad de productos.

Panadería “EL PUNTO”, la calidad del producto no es tan agradable para los consumidores, no cuenta con parqueadero, su atención no es apropiada a las exigencias del cliente.

Competencia.

Mediante el proceso de investigación, se ha podido determinar que la panadería y pastelería “DON PAN”, registra mayor número de habitantes que acude a la adquisición del producto.

Para poder determinar la competencia se realizó una encuesta a 100 habitantes que acuden a las diferentes panaderías del sector.

Bernal (2006) menciona que poblaciones “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164).

Muestra:

El sistema de muestreo practicado en esta investigación es la probabilística y el aleatorio simple, llegando a un total de 100 habitantes. Bernal (2006) menciona:

“Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (p.165)

Escribe Hernández (2006): “Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

Muestra probabilística:

Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (P.240-241)

Muestreo aleatorio simple: son todos los elementos de la población que tiene la misma posibilidad de ser escogidos.

En este caso se aplicó la técnica de cuestionario: orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.

El presente cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas.

Escribe Hernández (2006): "Cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir". (p. 310)

"Preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas". (p. 310)

"Preguntas abiertas son aquellas que no delimitan con anterioridad las opciones de respuesta". (p. 316)

Método de contacto:

El método de contacto aplicado es el directo, teniendo en cuenta que el investigador ha realizado personalmente la encuesta.

Procesamiento y Análisis de datos.

Los datos son procesados utilizando sistema de gráficos.

ENCUESTA A CLIENTES DE PENDERÍAS Y PASTERÍA			
Fecha: _____			
¿Conoce usted las siguientes panaderías?			
"LA CHISPA ADECUADA"			
"PANILANDIA"			
"EL PUNTO"			
"DON PAN"			
SI _____ NO _____			
¿Sírvase contestar a cuál de las siguientes panaderías acude con más frecuencia, y por qué?			
NOMBRE DE LAS PANADERÍAS Y PASTERÍAS	SEÑALE CON UN VISTO	RAZONES POR LAS QUE ACUDE	SEÑALE CON UN VISTO
La chispa adecuada		Calidad y sabor	
Panilandia		Variación de precio	
El punto		Facilidad de estacionamiento y local adecuado	
Don pan		Servicio al cliente	
Por favor de acuerdo a lo señalado anteriormente emita su calificación, marcando de acuerdo a lo siguiente:			
Alto	3		
Medio	2		
Bajo	1		

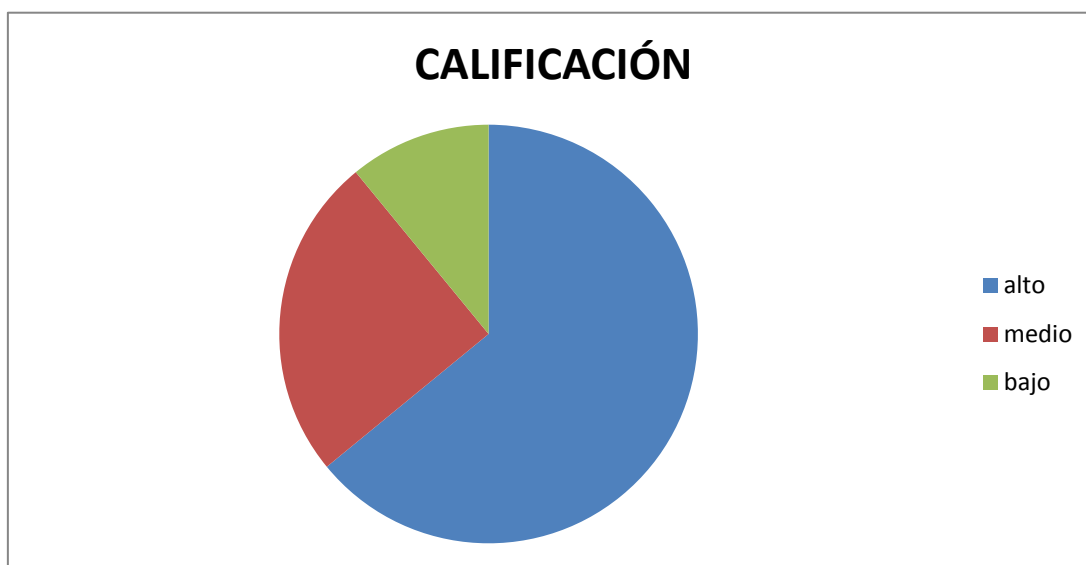


Figura 7. Tipo de calificación de las panaderías y pastelerías
Fuente: Empresa (2014).

Análisis e interpretación.

En este apartado se presentan los resultados de los datos recolectados, procesados mediante la ayuda de la población para poder determinar cuáles de las panaderías tiene mejor ventaja de competencia, el por qué de su excelencia.

Tabla 2 .Análisis de competencias

	EMPRESA "DON PAN"			"PANILANDIA"		"LA CHISPA ADECUADA"		"EL PUNTO"	
FACTORES	RELEVANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Calidad-sabor	65	3	1,95	2	1,30	2	1,30	2	1,30
Precio	15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Local	10	3	0,30	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Servicio al cliente	10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10
TOTALES	100 %								

Fuente: Encuesta (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

2.3.2. Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson & Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

La empresa “DON PAN”, pensando en su mejoramiento y buscar las mejores soluciones para la misma describe su análisis su competencia de la siguiente manera:

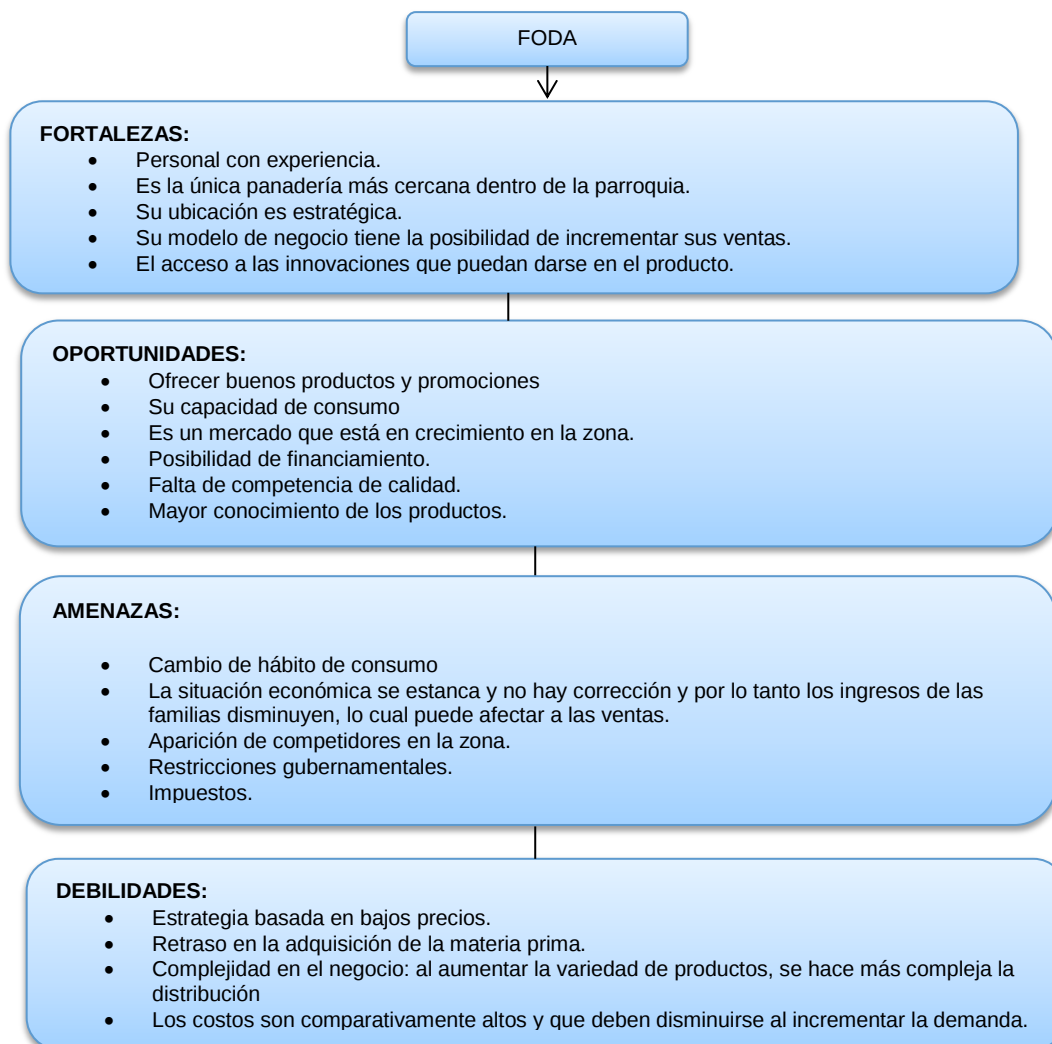


Figura 8. FODA
Fuente: Empresa Don Pan (2014).

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

La empresa “DON PAN” panadería y pastelería que es una empresa industrial que transforma la materia prima en algo nuevo y distinto que constituye los productos terminados que posteriormente se venden. Razón por lo que se requiere sistemas de costos que permitan determinar el costo de los productos fabricados. En esta empresa se identifican tres funciones básicas: producción, ventas y administración. Para poder realizar cada una de estas funciones la empresa genera desembolsos por concepto de salarios, compra suministros y materiales, pago de servicios públicos entre otros. Consecuentemente, tales erogaciones se clasificarán como; costos de producción o gastos de venta y administración.

Los costos de producción se transfieren (capitalizan) al inventario de productos fabricados, por tal razón el costo de los productos fabricados están dados por los costos de producción que fue necesario ocupar para su fabricación. Por tal razón los desembolsos relacionados con la producción deben destinarse como costos quedando capitalizados en los inventarios en tanto que los gastos de administración y ventas no se capitalizan por cuanto no forman parte del producto, debiendo en todo caso considerarse en el estado de resultados.

El sistema de costos también requiere de la fijación de cierto periodo de tiempo para su acumulación por departamentos o centros de costos. Los costos acumulados en una semana, un mes, etc., se dividen entre las cantidades producidas en ese periodo para obtener costos unitarios promedios (de cada centro de costos), los cuales son usados para valorar el inventario de productos fabricados, determinar utilidades, planificar, controlar y tomar decisiones. Por tanto la esencia del sistema radica en calcular un costo unitario promedio mensual para productos semejantes.

2.4.1. Estructura de costos.

Introducción

La panadería y pastelería “DON PAN” es una de las mejores situada en la ciudad de Cuenca, cuyo propietario es el señor Julio Cesar Chalán Jiménez, esta pequeña empresa ha venido estableciendo sus precios a base de la competencia, prescindiendo los costos y gastos que inciden en la producción del pan, por tal razón es necesario elaborar una estructura de costos que permita medir adecuadamente la rentabilidad obtenida en relación con el precio de venta de los productos.

Metodología

El estudio se basa en un enfoque de carácter cualitativo- cuantitativo, absoluto cuantitativo debido a que se utiliza instrumentos de naturaleza numérica como: formularios (recetas), observaciones (informaciones), etc., basándose en hechos y acciones que están sucediendo y que se estudian en el momento que ocurre.

Experiencia

Mientras más tiempo se dedica a esta labor de producción de panadería y pastelería su experiencia se va extendiendo en su presentación y elaboración en relación con la competencia, es decir, se genera un valor agregado con el objeto de mejorar sus productos y satisfacer los requerimientos de los clientes.

Tipos de pan

En la panadería y pastelería “DON PAN”, existe gran variedad de productos de panificación que van desde panes simples hasta reposterías, cada variedad se ha ido generando de acuerdo a la demanda del mercado, expandiendo su consumo en diferentes sitios; donde la estética del mismo pan se ha convertido en un componente digno de su valoración.

La gran variedad de panes, reposterías, bocadillos, pasteles y demás ha impulsado la competencia y la innovación de nuevas recetas entre los más distinguidos panaderos del sector. Esta gran diversidad, sin embargo es también un reto para la planificación y control de la producción, el establecimiento de las líneas de productos que se van a desarrollar y el movimiento de los recursos en medio de la diversidad.

Recursos durante el proceso.

Materias primas:

A continuación se presentan los materiales utilizados en el proceso de panificación.

Harina de trigo.- Es el principal ingrediente en la elaboración del pan. Se obtiene de la molienda del trigo. La harina blanca para el pan es extraída únicamente del trigo, por ser este cereal el único conocido por el hombre que contiene una proporción de dos proteínas principales que al unirse en presencia del agua forman la estructura del pan (gluten).

El agua.- el agua es un ingrediente importante en la elaboración del pan, sus principales funciones son:

1. **Formación de la masa:** El agua es el vehículo de transporte para que los ingredientes al mezclarse formen la masa. También hidrata el almidón que junto con el gluten dan por resultado la masa plástica, suave y elástica.

2. **Fermentación:** Para que las enzimas consigan actuar hace falta el agua para que puedan difundirse a través de la pared o la membrana que rodea la célula de levadura.

3. **Plasticidad y extensibilidad:** El agua es el que hace posible la propiedad de plasticidad y extensibilidad de la masa, de modo que pueda crecer por la acción del gas producido en la fermentación.

4. **Regular temperatura:** Se utiliza para regular la temperatura de la masa, siendo a veces necesario utilizarla en forma de hielo para lograr la temperatura deseada.

5. **Sabor y frescura:** El agua hace posible la porosidad y el buen sabor del pan. El tipo de agua a utilizar debe ser alcalina. Cuando se amasa harina con la adecuada cantidad de agua, las proteínas gliadina y glutenina al mezclarse forman el gluten unidos por un enlace covalente que finalmente será responsable del volumen de la masa. El consumo de agua es el siguiente:

Levaduras.- La levadura utilizada en la panificación es un organismo vivo, sumamente pequeño. Se utiliza en panificación para hacer crecer la masa. Sus funciones son:

1. Hace posible la fermentación.
2. Aumenta el valor nutritivo al suministrar al pan proteína suplementaria.
3. Convierte a la harina cruda en un producto ligero.
4. Da el sabor característico al pan.

Sal.- Es un compuesto químico formado por cloro (Cl.) y sodio (Na). Las características de la sal a utilizar son:

1. **Granulación fina:** Poseer una cantidad moderada de yodo para evitar trastornos orgánicos, garantizar una pureza por encima del 95% y que sea blanca (yodo 0.004).
2. **Mejora el sabor:** Fortalece el gluten, puesto le permite a la masa retener el agua y el gas. La sal se utiliza para fortalecer el gluten y ayudar a las harinas débiles.
3. **Controla o reduce la actividad de la levadura:** Ejerce una acción bactericida, no permite fermentaciones indeseables dentro de la masa.

Las proporciones recomendables de sal a utilizar son: desde 1.5 hasta 3.0%. Esto depende del tipo de masa.

Tipos de masas dosificación

Masas dulces 1% - 1.5%

Panes salados 1.5% - 2.5%

Harinas débiles 2.2% - 2.5%

No usar más de 3%

Azúcar.- Es un compuesto químico formado por Carbono, Hidrogeno y Oxígeno. En panificación se utiliza la sacarosa o azúcar de caña. Las funciones del azúcar en la panificación son:

1. Sirve de alimento para la levadura, ayudándole en su metabolismo, permite la acción de las enzimas.
2. Ayuda a una rápida formación de la corteza del pan debido a la caramelización del azúcar permitiendo que la temperatura del horno no ingrese directamente dentro del pan para que pueda cocinarse y también para evitar la pérdida del agua.

Indicadores de dosificación del azúcar

Tipos de pan dosificación

Panes populares 0.5% - 3%

Panes mejoradores 2% - 15%

Panes dulces 20% - 30%

La leche.- es otro de los llamados enriquecedores del pan. En la elaboración de panes se utiliza leche cruda, leche pasteurizada, leche agria, leche condensada y leche en polvo.

La leche en polvo presenta algunas ventajas como son el fácil almacenamiento, sin refrigeración, y el fácil manejo para pesar y controlar. La leche en polvo se utiliza en variados porcentajes, siendo los promedios de 2% a 6% según el producto. Al usar leche fresca debe hervirse primero para evitar que el ácido láctico se desarrolle en exceso que perjudique la masa. Al usar la leche natural hay que rebajar igual peso del agua de la fórmula.

Grasas.- Las grasas son otros de los enriquecedores del pan. Según su origen se dividen en:

1. Manteca o grasa de cerdo: brindan un buen sabor al pan.
2. Mantequilla: es la grasa separada de la leche por medio del batido.
3. Aceites vegetales: se obtienen sometiendo las semillas a un proceso de prensado (girasol, maní, ajonjolí etc.).

La grasa debe añadirse a la masa cuando esta mezclada casi en su totalidad. Esto permite a las proteínas de la harina absorber bien el agua formando el gluten y desarrollarlo parcialmente

Huevos

Los huevos son usados en panaderías, por su contribución considerable al valor nutritivo de los productos terminados y por el aumento de volumen, sabor y color que dan al producto acabado.

Preservantes.- Los preservantes son compuestos químicos que actúan sobre el control de microorganismos, por lo tanto inhiben el crecimiento de bacterias y hongos. Existen dos tipos de preservantes:

1. **Preservantes sólidos:** Ayudan a que durante la comercialización, en el producto final no crezca los hongos sobre la superficie. Su dosificación está entre **0.05% y 0.1%**.
2. **Preservantes líquidos:** Son usados normalmente en el producto final ya horneado, en forma de spray con la función de inhibir a los mohos. Su dosificación es de **0.5%** de solución.

Energía eléctrica.- En el proceso de panificación se consume energía eléctrica y térmica. La mayoría de los procesos de horneado utilizan energía térmica debido a que el costo de combustibles o gases es menor al consumo eléctrico de algunos hornos.

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “DON PAN”

Para obtener el costo de producción de la panadería y pastelería procedo a obtener el costo de mano de obra del personal de la empresa, lo cual se detalla a continuación:

Tabla 3. Nómina del personal

NOMBRES DEL PERSONAL	NOMINACIÓN	CANTIDAD
15 Trabajadores	Sueldo	5.100.00
	Fondos de reserva	235.92
	Bonificación	150.00
	TOTAL.	5.485.92

Fuente: Empresa (2014)
Elaborado por: Alicia Guzmán

Los demás gastos como son: los de administración, venta, publicidad, etc. No se incluyen en vista que se va a obtener el costo real de cada línea de producción.

El décimo tercer y cuarto se encuentran excluidos los operarios y aprendices artesanos de acuerdo al Art. 115 del Código de Trabajo, por lo tanto en este caso la empresa por ser artesanal no paga los décimos sueldos, pero existe una bonificación que paga el dueño de la empresa a los trabajadores que llevan su responsabilidad más alta; los fondos de reserva están calculados de acuerdo a lo que estipula la ley y el tiempo de servicio de cada trabajador.

La empresa "DON PAN", utiliza en mano de obra destinado a la panadería el 79% (\$ 4.333,88), el 13% (\$713,17) en la elaboración de pastelería y 8% (\$438,87) en la elaboración de galletas.

Tabla 4. Costos indirectos de la empresa Don Pan

COSTOS INDIRECTOS		
Mensual		
CONCEPTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Mano de obra indirecta	340, 00	700, 00
Consumo de inventarios (vasijas, latas, ollas, otros)		150, 00
Depreciación de edificio	4.275,00	
Depreciación de muebles de oficina	540, 00	
Depreciación de equipo de computación	670, 00	
Depreciación de vehículos.	4.000,00	
Teléfono		26, 01
Gas		25, 00
Agua potable		20, 10
Patentes Municipales	45, 00	
Depreciación de maquinaria y equipo de producción		600, 00
Luz eléctrica		149, 97
Transporte		20, 00
TOTALES	9.870,00	1.691,08

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

Se detalla todo lo que la empresa invierte en la fabricación, por cada línea de producto. Se toma en cuenta únicamente la inversión de los costos variables.

El costo unitario de mano de obra se calculó así: el total de la nómina del personal que labora en la empresa, dividido para el total de producción. Se realiza para cada clase de líneas, en este caso sería de la siguiente manera:

Fórmula: $M.O. = \text{Nómina de personal} / \text{total de producción}$.

Para la línea de panes: $4.333,88 / 220.000$

M.O. en pan = 0.02.

Para las líneas de galletas: $438,37 / 27000$

M.O. en galletas = 0.02

Para las líneas de pasteles: $713.17 / 360$

M.O. en pasteles = 1.98

Como base de asignación de los costos indirectos se ha definido el costo de la materia prima, para calcular la tasa de asignación se divide el costo indirecto variable de la empresa durante el mes para el total de materias primas que se consume en el mes.

Tasa de asignación = $\text{Costo Variable} / \text{total de materias primas}$.

T. a. = $1.691,08 / 9.892.14$

T. a. = 0.17

Lo cual significa que se aplicará los 17 centavos de costo indirecto por cada dólar de materia prima.

Tabla 5. Costos de producción de panes simples

Para 90.000 unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
		CANTIDAD		
Harina	quintal	76	37	2812
Huevos	unidades	2400	0,09	216
Sal	libras	80	0,22	17,6
Azúcar	libras	447,1	0,36	160,96
Levadura	gramos	1800	0,11	198
Manteca	libras	90	0,66	59,4
Mantequilla	libras	75	0,66	49,5
			TOTAL	3513,46
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS		COSTO POR UNIDAD \$	COSTO TOTAL \$	
90.000 unidades		0,02	1800,00	
BASE DE ASIGNACIÓN		TASA	COSTO TOTAL \$	
(COSTO DE LA MPD \$)				
3513,46		0,17	597,29	
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				5,910,75
COSTO UNITARIO				0,07

Elaborado por: Alicia Guzmán

Fuete: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 6. Costos de producción de panes de dulce

Para 51.000 unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
Harina	Quintal	36	37	1332
Huevos	unidad	805	0,09	72,45
Sal	libras	17	0,22	3,74
Azúcar	libras	305	0,36	109,8
Leche	litros	80	0,66	52,8
Levadura	gramos	615	0,11	67,65
Frutas, especería	gramos	403	0,15	60,45
Mantequilla	libras	22,2	0,66	14,65
Chocolate	gramos	1035	0,08	82,8
Manteca	libras	24	0,66	15,84
			TOTAL	1812,18
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO POR UNIDAD \$		COSTO TOTAL \$	
51.000 unidades	0,08		4.080,00	
COSTOS INDIRECTOS				
BASE DE ASIGNACIÓN	TASA		COSTO TOTAL \$	
(COSTO DE LA MPD \$)				
1812,18	0,17		308,07	
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				6.200,25
COSTO UNITARIO				0,12

Elaborado por: Alicia Guzmán

Fuete: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 7. Costos de producción de panes con queso

Para 81.000unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
Harina	quintal	68	37	2516
Huevos	unidades	2160	0,09	194,4
Sal	libras	70	0,22	15,4
Quesillo	libras	17	1,5	25,5
Mantequilla	libras	66	0,66	43,56
Azúcar	libras	398,4	0,36	143,42
Levadura	gramos	1600	0,11	176
Manteca	libras	72	0,66	47,52
			TOTAL	3161,80
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS		COSTO POR	COSTO TOTAL \$	
81.000 unidades		0,05	4050,00	
COSTOS INDIRECTOS				
BASE DE ASIGNACIÓN	TASA	COSTO TOTAL \$		
(COSTO DE LA MPD \$)				
3161,8	0,17	537,51		
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				7.749,31
COSTO UNITARIO				0,10

Elaborado por: Alicia Guzmán

Fuete: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 8. Costos de producción de galletas de sal

Para 12.000 unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
Harina	libras	30	0,37	11,1
Huevos	unidad	15	0,09	1,35
Sal	libras	1,5	0,22	0,33
Leche	litros	6	0,66	3,96
Levadura	gramos	32	0,08	2,56
Azúcar	libras	11	0,36	3,96
Mantequilla	libras	2,5	0,66	1,65
Manteca	libras	3	0,66	1,98
			TOTAL	26,89
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS		COSTO POR	COSTO TOTAL \$	
12.000 unidades		0,03	360	
COSTOS INDIRECTOS				
BASE DE ASIGNACIÓN	TASA	COSTO TOTAL \$		
(COSTO DE LA MPD \$)				
26,89	0,17	4,57		
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				391,46
COSTO UNITARIO				0,03

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

Tabla 9. Costos de producción de galletas de dulce

Para 15.000 unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
Harina	libras	70	0,37	25,9
Huevos	unidad	65	0,09	5,85
Chocolate	gramos	180	0,08	14,4
Leche	litros	16	0,66	10,56
Sal	libras	1	0,22	0,22
Mermelada	gramos	600	0,01	3,3
Mantequilla	libras	4	0,66	2,64
Azúcar	libras	46	0,36	16,56
Levadura	Gramos	45	0,08	3,6
Manteca	libras	2,5	0,66	1,65
			TOTAL	84,68
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO POR UNIDAD \$		COSTO TOTAL \$	
15.000 unidades	0,03		450,00	
COSTOS INDIRECTOS				
BASE DE ASIGNACIÓN	0,00		COSTO TOTAL \$	
(COSTO DE LA MPD \$)				
84,68	0,17		14,40	
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				549,08
COSTO UNITARIO				0.03

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

Tabla 10. Costo de producción de pasteles compuestos

Para 160 unidades				
MATERIA PRIMA DIRECTA				
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$
Harina	Quintal	0,7	37	25,90
Crema de leche	gramos	150	0,15	22,5
Huevos	Unidad	300	0,09	27
Azúcar	libras	69	0,36	24,84
Chocoloate	gramos	2500	0,08	200
Nuez	gramos	520	0,12	62,4
Mass Cream	gramos	6450	0,03	193,5
Colorantes	frascos	9	1,25	11,25
Leche	litros	3	0,66	1,98
Sal	libras	1,5	0,22	0,33
Royal	gramos	562	0,05	28,1
Diferentes frutas	gramos	880	0,08	70,4
Manteca	libras	38	0,66	25,08
			TOTAL	693,28
MANO DE OBRA DIRECTA				
UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO POR UNIDAD \$	COSTO TOTAL \$		
160 unidades	4,46	713,6		
COSTOS INDIRECTOS				
BASE DE ASIGNACIÓN	TASA	COSTO TOTAL \$		
(COSTO DE LA MPD \$)				
693,28	0,17	117,86		
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				1524,74
COSTO UNITARIO				9,53

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

Tabla 11. Costos de producción de pasteles sin relleno

Para 200 unidades					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
CLASE DE MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$	
		CANTIDAD			
Harina	quintal	1,25	47	58,75	
Huevos	unidad	460	0,09	41,4	
Crema de leche	gramos	90	0,75	67,5	
Frutas	gramos	980	0,08	78,4	
Mass Cream	gramos	6500	0,035	227,5	
Colorantes	frascos	15,56	1,25	19,45	
Azúcar	libras	89	0,36	32,04	
Leche	litros	4,5	0,66	2,97	
Sal	libras	1,8	0,22	0,40	
Royal	gramos	662	0,08	52,96	
Manteca	libras	28	0,66	18,48	
			TOTAL	599,85	
MANO DE OBRA DIRECTA					
UNIDADES PRODUCIDAS		COSTO POR UNIDAD \$	COSTO TOTAL \$		
200 unidades		3,57	714,00		
COSTOS INDIRECTOS					
BASE DE ASIGNACIÓN		TASA	COSTO TOTAL \$		
(COSTO DE LA MPD \$)					
599,85		0,17	101,97		
COSTO TOTAL (MPD + MOD + CI)				1415,82	
COSTO UNITARIO				7,08	

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

La estructura de costos de la empresa “DON PAN”, se realizó en función de la cantidad de ventas mensuales que la empresa realiza.

Según Torres (2010) los elementos del costos son:

Costos directos: Son aquellos costos que son plenamente identificados con los productos.

Materia prima directa: Materiales utilizados en la elaboración de un producto y que se pueden identificar fácilmente con el mismo.

Mano de obra directa: Costo del tiempo que los trabajadores intervienen en el proceso productivo.

Costos indirectos: Llamados también carga fabril y costos generales de fabricación. Son aquellos que no están relacionados estrictamente con el producto terminado, pero que son indispensables para que la producción se desarrolle normalmente.

- Materia prima indirecta. Materiales que no son fácilmente identificables pero están involucrados en la fabricación del producto.
- Mano de obra indirecta. Tiempo que se invierte para mantener en funcionamiento la planta productiva.
- Otros costos. Como son servicios básicos.

1.4.2. Ciclo de producción.

Para Martínez (1991), el ciclo de producción es “el proceso más concreto de actividad que llevan a cabo los productores. Requieren de ciertos insumos e instrumentos de trabajo, a la vez que implica acciones específicas por parte del productor”.

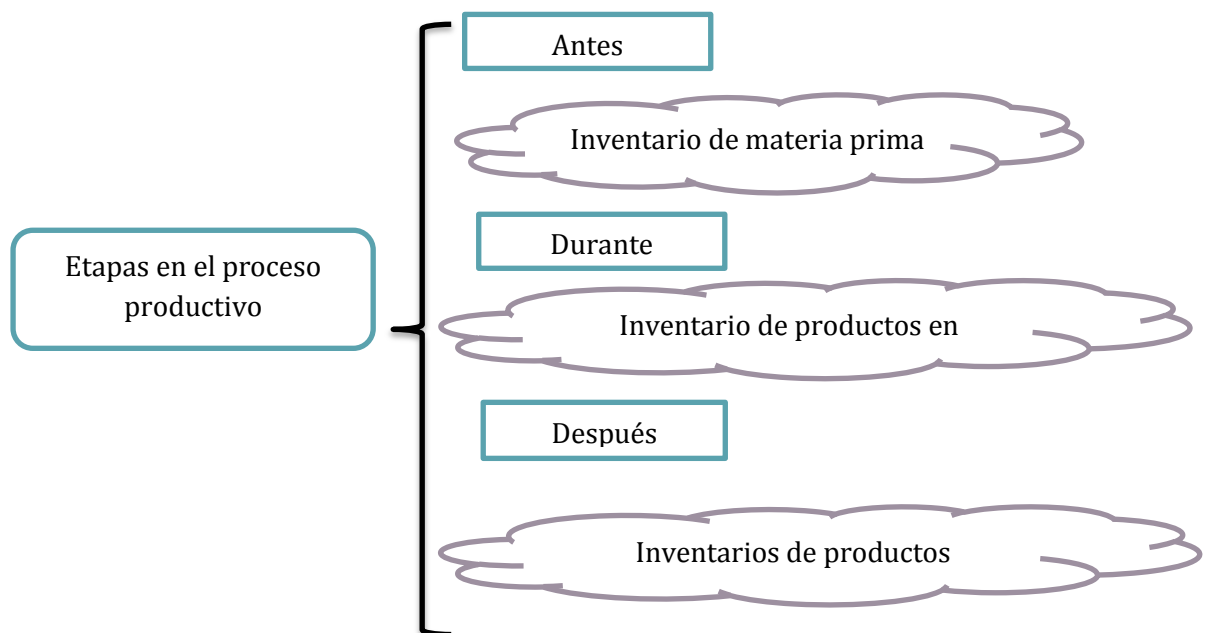


Figura 9. Etapas en el proceso productivo
Fuente: Torres (2010).

Elucas (2010) manifiesta que: **El proceso productivo**, se hace con masas ácidas que son cultivos mixtos de bacterias de ácidos lácteos y levadura que crecen de manera espontánea en los cereales. Estas bacterias fermentan los azúcares formando ácido acético, etanol, ácido lácteo y CO₂ dependiendo de la especie.

Los ácidos proporcionan al producto el sabor, mientras que los azúcares fermentables y la fracción de bacterias lácticas y levaduras, que son productoras del gas CO₂, son responsables de la porosidad y ligereza de la masa. La descripción del proceso de la elaboración de pan se detalla a continuación:

Pesado de los materiales: Todos los ingredientes deben ser pesados cuidadosamente.

Mezcla: Una vez pesados los ingredientes son colocados en una mezcladora o en un recipiente o mesa de trabajo si el proceso es manual; se añade el agua, la sal, azúcar, malta, leche, huevos y se revuelve hasta crear una especie de masa.

Posteriormente se añade la harina, la levadura disuelta y la manteca. Se debe mezclar hasta que la masa esté uniforme. Los ingredientes deben ser mezclados y esparcidos equitativamente en la masa para formar el gluten.

Pasteado: Este procedimiento ayuda a darle firmeza a la masa para ser moldeada. De acuerdo a la tecnología se puede realizar por partes en dependencia del tamaño del lote.

En este proceso se adiciona manteca para facilitar que la masa resbale a través de los rodos de la pasteadora, y harina para evitar que se pegue en las superficies de la mesa. Este procedimiento facilita la homogenización de la masa y su posterior figuración.

Corte: Dependiendo del producto, la masa es cortada con cuchillos o manualmente; posteriormente es pesada y amasada para ser colocados en los moldes.

Engrasado de moldes: Los moldes son engrasados para evitar que el pan se pegue a las paredes del molde. La mayoría de las veces se engrasan con manteca líquida que facilita su ahorro y manipulación. De acuerdo al producto, también se debe rociar con harina.

Figuración: Luego la masa es dividida y redondeada. Las piezas de masa pueden pasar a través del moldeador, que contiene una serie de rodillos que quitarán a la masa todo exceso de gas y aire. Las piezas de masa son formadas dentro de un molde cilíndrico o de barra. De acuerdo al tipo de pan (por ejemplo para pan de molde), las piezas son colocados en los recipientes o moldes, para los demás tipos se procede a dar la forma deseada, adicionando rellenos si es necesario u otros ingrediente. De no tener tecnología para la operación de formación de las piezas, se realiza manualmente.

Fermentación: La masa es fermentada por unas horas para permitir la activación del almidón y el hinchamiento de la masa. Este periodo de fermentación es conocido como “tiempo de reposo o descanso”.

Horneado: Es un proceso muy importante, pues se somete a la masa a unas temperaturas determinadas y durante unos tiempos de cocción característicos del tipo de pan. Al someter al pan a estas temperaturas, que en general suelen ser mayores de 200° C, se matan todas las levaduras y a todos los posibles contaminantes (excepto a formas de resistencia), que pueden provocar contaminaciones al término de 24-36 horas. También se consigue un endurecimiento de la superficie y un aumento de la masa del pan al expandirse el CO₂ debido al calor. El endurecimiento de la superficie se produce por la evaporación del agua de la corteza que supone una pérdida de peso.

El objetivo del horneo es cocer la masa, transformarla en un producto apetitoso y digerible. La temperatura adecuada para la cocción del pan es entre 190 y 270°C.

Durante la cocción se presentan algunos cambios:

1. Aumenta la actividad de la levadura y produce grandes cantidades de CO₂.
2. A una temperatura de 40°C, las células de las levaduras se inactivan y cesa todo aumento de volumen.
3. A los 55°C la levadura muere.
4. Algunas de las células de almidón explotan. La diastasa 5 transforma el almidón en maltosa 6.
5. Al llegar a 270°C cesa la acción de la diastasa.
6. Entre los 50 y 40°C las proteínas del gluten se modifican.
7. Empieza la caramelización de la capa externa del pan desde los 110° a 120°C. A los 200°C el pan está cocido.

Enfriado: Cuando el pan es retirado del horno, debe ser enfriado, antes que sean cortados y empaquetados.

Empaque y distribución: El pan es empaquetado, en forma automática o manual, y llevadas hacia un almacén donde es guardado en estantes para responder inmediatamente a las demandas del mercado.

Diagrama de flujo.- A continuación se presenta el diagrama de flujo de la empresa “DON PAN”. El proceso para la elaboración de panes simples, dulces y otros tipos de panes. Se ha separado del proceso de reposterías dado que difiere en algunos procedimientos.

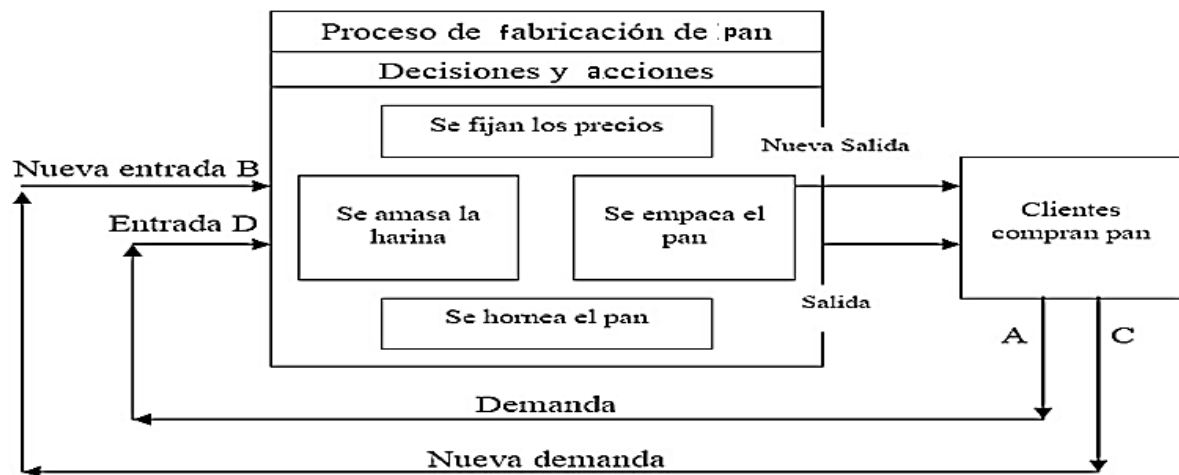


Figura 10. Ciclo de producción del pan

Fuente: <https://www.google.com/search?q=grafico+de+ciclo+de+produccion+de+pan&ie=utf-8&oe=utf-8>

El proceso de elaboración de pasteles es un poco diferente en algunos aspectos al del pan, dado que existen reposterías procedentes de masa que tienen un tratamiento especial y otras procedentes de batidos. Las reposterías conllevan una distribución más cuidadosa por lo que su proceso de empaque se limita a colocarlas en bandejas o recipientes plásticos especiales, al contrario del pan que se empaca en bolsas plásticas.

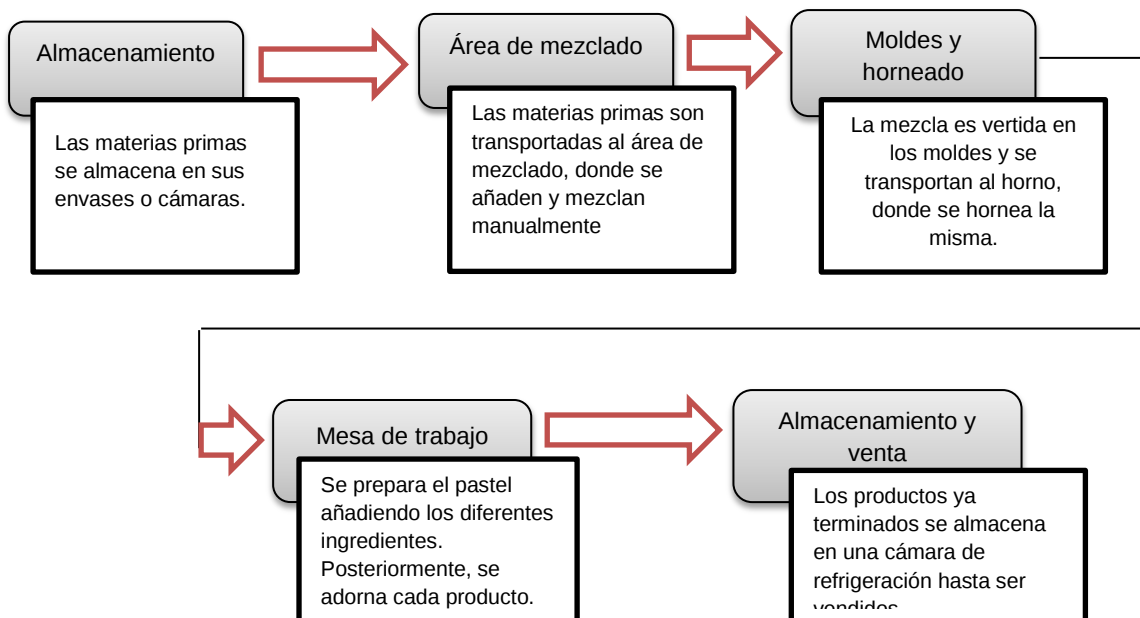


Figura 11. Proceso de elaboración del pastel

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

2.4.3. Indicadores de producción.

Beltran Jaramillo (2007) establece que generalmente: la producción y productividad se mide a través de índices. Un índice es la relación de dos magnitudes equivalentes en la misma unidad, tales como peso, longitud, tiempo, valor, etc.

En consecuencia, los indicadores de producción son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio. 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; la fórmula de cálculo básicamente puede ser el índice productivo o la productividad, es el coeficiente entre la producción y el consumo, es decir, entre el beneficio y el coste.

En cuanto a materiales, se puede medir cuánto material se compra y cuanto se consume en la producción, estableciendo la merma o desperdicia, e identificar cómo aprovecharlo.

También se puede utilizar al tiempo utilizado, a la cantidad de personal, los salarios o costes de ese personal, etc. Todo ello para posteriormente, para crear un indicador de productividad global de la empresa, pero este desglose nos permite detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos.

Administración es la dirección y el manejo de todos los materiales que se utilizan en diferentes procesos para obtener beneficios y el cumplimiento de nuestros objetivos.

Productividad es el rendimiento de los factores empleados en un proceso de producción.

PRODUCTIVIDAD = producción/recursos utilizados.

Eficiencia es la relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos programado.

Eficiencia física de determina por medio de las pérdidas, mermas o despachos de la materia prima; debería ser menor o igual a uno.

Eficiencia económica relacionada directamente con todos los gastos y costos que se pudieron realizar en un proceso de producción; debería ser mayor a 1

EFICACIA, es la capacidad para lograr todos los objetivos planificados sin importar la cantidad de recursos utilizados. (Reinoso López, 2014)

Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad se aplica a toda acción económica en la que se movilizan recursos materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados.

En sentido general, se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento en que un determinado periodo de tiempo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla, con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

Los indicadores para medir la rentabilidad de la empresa panadería y pastelería “DON PAN” son:

Rentabilidad sobre las ventas (RSO) o margen sobre las ventas.

Mide la utilidad obtenida en un año con respecto a las ventas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como índice de productividad.

$$\text{Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Util. ejerc.	448390,734	72,14	%
Ventas net.	621546,09		

El resultado de este indicador nos demuestra que por cada unidad monetaria vendida se obtiene una utilidad del 75,45 %, lo que nos da a conocer que es una empresa muy fructífera, y que a su vez nos indica que las ventas son excelentes pero tiene que seguir trabajando para mantener el nivel o a su vez acrecentar y de esa manera poder seguir manteniendo a la empresa sin el peligro de que sufra un riesgo de quiebra.

El objetivo de la rentabilidad de la empresa es fundamental sobre el patrimonio invertido en ella, porque la rentabilidad objetivo debe ser mayor, o por lo menos igual que la que los dueños pueden obtener si invierten dinero en otra actividad o negocio.

En nuestra opinión, tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la

empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del período y el denominador representa una base de la inversión representativa.

Rentabilidad del patrimonio =			Utilidad neta =	468961,786	82,56 %	
			Patrimonio	568046,524		

Este resultado nos da conocer cuánto incrementa la rentabilidad de la inversión del dueño de la empresa durante el año de 79% más o menos de un (6.88% mensual), es decir por cada 100 dólares que invierte en el negocio, tendrá una utilidad de 6.88% mensual, lo que demuestra que la empresa tiene una buena prosperidad.

Margen bruto de utilidad =			Utilidad bruta =	543118,246	87,38 %	
			Ventas netas	621546,086		

De acuerdo al porcentaje obtenido decimos que la utilidad bruta de la empresa después de descontar los costos de ventas fue de 87,38% durante el año, lo que demuestra que la empresa tiene un gran impacto.

Margen neto de utilidad =			Utilidad neta =	468961,786	75,45 %	
			Ventas netas	621546,086		

Se puede observar que las ventas de la empresa durante el año han sido de un 75,45% de utilidad, esto nos indica que la empresa mantiene una buena administración, pero tiene que tener el empresario un cuidado muy cauteloso para que no sufra una baja.

Se concluye manifestando que los indicadores antes mencionados utilizados para la empresa “DON PAN”, demuestran que se encuentra en auge por lo que su administrador debe tener un control exhaustivo para poder mantener el grado de superioridad, y, no confiarse de lo que mantiene para que no sufra pérdidas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “DON PAN”

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos de la empresa “DON PAN”.

Gubern Fortuny (2012) afirma que toda empresa utiliza un método u otro de “control” de los productos que ofrece con el objetivo de realizar un seguimiento y de prever la evolución futura de las ventas, de las participaciones de mercado, etc. Este seguimiento suele hacerse con una periodicidad, establecida previamente por los directivos de marketing, que depende del tipo de empresa y de la actividad que desarrolle.

En todo caso, es aconsejable respetar lo máximo posible los mecanismos y los procedimientos establecidos para evitar a medio y largo plazo sorpresas desagradables respecto a la situación de algún producto de gama. La capacidad de las herramientas informáticas actuales hace que sea casi inexcusable que alguna empresa olvide la realización de estos controles.

La rentabilidad como su nombre lo indica es referirse a la ganancia percibida por la comercialización de los productos en el mercado, es importante tener en cuenta que la rentabilidad define la permanencia o no de la empresa en el mercado, como es el caso de la empresa “Don Pan”; los ingresos percibidos, deben ser considerables, es importante que tengamos claro que cada negocio se enfrentan a diversas circunstancias que amenazan su permanencia en el mercado, es por tal razón que se tienen que evaluar los porcentajes de ganancia que obtiene la empresa a decir, si se encuentran en un nivel aceptable, o si es necesario implementar alguna estrategia para combatir circunstancias adversas en la que la empresa se encuentra al momento, o situaciones que se aproximan.

El análisis de rentabilidad se lo ha elaborado mediante el enfoque de contribución o costeo directo, el cual incluye únicamente los costos variables, mientras los costos fijos se incluyen en los gastos y no al costo unitario.

La meta para obtener mayor rentabilidad en los productos es la misma que ha utilizado la panadería y pastelería “Don Pan”, calidad, sabor, variedad de precios y buena atención al cliente que le hace superior a los competidores del mercado.

A continuación procedemos a ejecutar un análisis de la rentabilidad de las líneas de producción de la panadería y pastelería “Don PAN”, hemos obtenido datos significativos que nos revelan la contribución de las mismas a la utilidad de la empresa.

Se consideran siete productos los cuales son:

1. Panes simples
2. Panes con queso
3. Panes de dulce
4. Galletas de sal
5. Galletas de dulce
6. Pasteles sin relleno
7. Pasteles compuestos.

Tabla 12. Mezcla de contribución marginal

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL DEL PRODUCTO														
	PANES SIMPLES	%	PANES CON QUESO	%	PANES DE DULCE	%	GALLETAS DE SAL	%	GALLETAS DE DULCE	%	PASTELES SIN RELLENO	%	PASTELES COMPUES TOS	%
PRECIO DE VENTA	0,18	100%	0,26	100%	0,23	100%	0,06	100%	0,07	100%	14,50	100%	17,50	100%
COSTO VARIABLE	0,07	56%	0,10	27%	0,12	43%	0,03	50%	0,03	43%	7,08	49%	9,53	54%
COSTO MARGINAL	0,11	44%	0,16	73%	0,11	57%	0,03	50%	0,04	57%	7,42	51%	7,97	46%
PARTICIPACION	28,69%		37,30%		20,78%		1,28%		1,86%		5,14%		4,96%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,032		0,060		0,023		0,0004		0,001		0,381		0,395	0,89

Fuente: empresa Don Pan (2014)

Elaborado: Alicia Guzmán

Tabla 13. Rentabilidad de los productos

RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS																
	PANES SIMPLES	%	PANES CON QUESO	%	PANES DE DULCE	%	GALLETAS DE SAL	%	GALLETAS DE DULCE	%	PASTELES SIN	%	PASTELES COMPUSTOS	%	TOTAL	%
VENTAS	16.200,00	100%	21.060,00	100%	11.730,00	100%	720,00	100%	1.050,00	100%	2.900,00	100%	2.800,00	100%	56.460,00	100%
COSTO DE VENTAS VARIABLE	6.300,00	39%	8.100,00	38%	6.120,00	52%	360,00	50%	450,00	43%	1.416,00	49%	1.524,80	54%	24.270,80	42,99%
CONTRIBUCION MARGINAL	9.900,00	61,11%	12.960,00	62%	5.610,00	48%	360,00	50,00%	600,00	57%	1.484,00	51%	1.275,20	46%	32.189,20	57,01%
PARTICIPACION	28,69%		37,30%		20,78%		1,28%		1,86%		5,14%		4,96%			100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	9.870,00		9.870,00		9.870,00		9.870,00		9.870,00		9.870,00		9.870,00		9.870,00	17,48%
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	2.831,99		3.681,58		2.050,57		125,87		183,55		506,96		489,48		9.870,00	17,48%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7.068,01		9.278,42		3.559,43		234,13		416,45		977,04		785,72		22.319,20	39,53%

Fuente: empresa Don Pan (2014)

Elaborado: Alicia Guzmán

La panadería y pastelería “Don Pan”, por ser una empresa fabricante de una variedad de productos de consumo, muestra variables en sus productos, sea en tamaños, sabores y por supuesto en la variabilidad de costos, por tal razón, separamos los productos fabricados más destacados de la empresa, como son: panes simples, panes con queso, panes de dulce, galletas de sal, galletas de dulce, pasteles sin relleno y pasteles compuestos, en estos grandes siete grupos hemos asociado los productos según conciernen.

La tabla 12, establece el margen de contribución de los productos que la empresa vendió, donde se puede observar que el producto con mayor margen de contribución es de la venta de panes con queso con el 62% (precio de venta de \$12.960,00), emplea un 38% (8.100,00) de costos variables lo que nos podemos dar cuenta que tiene una buena ganancia, de la misma manera en segundo lugar está el producto de los panes simples con un margen de contribución del 61.11% (9.900,00) precio de venta y un 39% (6.300,00) costos variables demostrando que existe un buen ingreso para la empresa; de la misma manera se puede ir observando cada una de la líneas de producción, donde se demuestra que la empresa siempre obtiene un buen margen de contribución en cada una de sus ramas de producción, es decir, genera a la empresa una utilidad muy eficaz, muy a lo alto del punto de equilibrio. Ninguna de las siete líneas de producción constituye una inseguridad en la persistencia de su producción, comercialización y venta, la empresa demuestra que emplea eficientemente los recursos invertidos.

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

Tanaka (2005) dice que el análisis de costo-volumen-utilidad es otra herramienta de planificación financiera utilizada por el encargado de finanzas a fin de tomar mejores decisiones. Consiste en ir cambiando algunas variables, como los márgenes de utilidad bruta, gastos de publicidad, gastos administrativos, volumen vendido, etc., y ver su incidencia en los Estados Financieros y otros reportes a fin de tomar decisiones financieras. Es un análisis de sensibilidad que permite tomar decisiones a priori.

Análisis del punto de equilibrio contable.

El punto de equilibrio contable lo definimos como el nivel de ventas que hacen que la utilidad sea cero; es decir, aquel nivel de ventas que cubre los costos fijos y variables (Tanaka Nakasome, 2005).

Seguidamente, se procede a exponer el punto de equilibrio de la empresa “DON PAN”, los datos son obtenidos mediante la información prestada por el propietario de la empresa, con el propósito de cumplir con el trabajo investigativo, es decir de acuerdo a la venta realizada por la misma.

La tabla que a continuación se expone demuestra el resumen del punto de equilibrio de todas las siete líneas de producción del negocio.

Tabla 14. Punto de equilibrio de las líneas de producción de la empresa “Don Pan”

A	B	C	D	E	F	G	H	I
PRODUCTO	CANTIDADES PROYECTADAS	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PESO DE CADA PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	TOTAL H	CANTIDADES DE EQUILIBRIO
				C-D	B/TOTAL b	E*F	COSTO FIJO / TOTAL G	TOTAL H*F
Panes simples	90.000	0,18	0,07	0,11	36%	0,040	76.459,91	27.596
Panes con queso	81.000	0,26	0,10	0,16	32%	0,052	76.459,91	24.837
Panes de dulce	51.000	0,23	0,12	0,11	20%	0,022	76.459,91	15.638
Galletas de sal	12.000	0,06	0,03	0,03	5%	0,001	76.459,91	3.679
Galletas de dulce	15.000	0,07	0,03	0,04	6%	0,002	76.459,91	4.599
Pasteles sin relleno	200	14,50	7,08	7,42	0%	0,006	76.459,91	61
Pasteles compuesto	160	17,50	9,53	7,97	0,06%	0,005	76.459,91	49
TOTAL	249.360	32,80	16,96	15,84	100%	0,13	535219,34	76.460

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

A continuación se presentan los gráficos de la utilidad de la empresa en los diferentes niveles de ventas en sus siete líneas, los datos de los costos fijos y variables se toma de la tabla 13 rentabilidad de los productos.

Tabla 15. Datos para obtener el punto de equilibrio por venta de panes simples

UNIDADES	VENTAS	COSTOS VARIABLES	COSTO FIJOS	UTILIDAD
10.000	1.800,00	700,00	2.831,99	1.100,00
20.000	3.600,00	1.400,00	2.831,99	2.200,00
30.000	5.400,00	2.100,00	2.831,99	3.300,00
40.000	7.200,00	2.800,00	2.831,99	4.400,00
50.000	9.000,00	3.500,00	2.831,99	5.500,00
60.000	10.800,00	4.200,00	2.831,99	6.600,00
70.000	12.600,00	4.900,00	2.831,99	7.700,00
80.000	14.400,00	5.600,00	2.831,99	8.800,00
90.000	16.200,00	6.300,00	2.831,99	9.900,00
100.000	18.000,00	31.500,00	2.831,99	14.000,00

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Alicia Guzmán

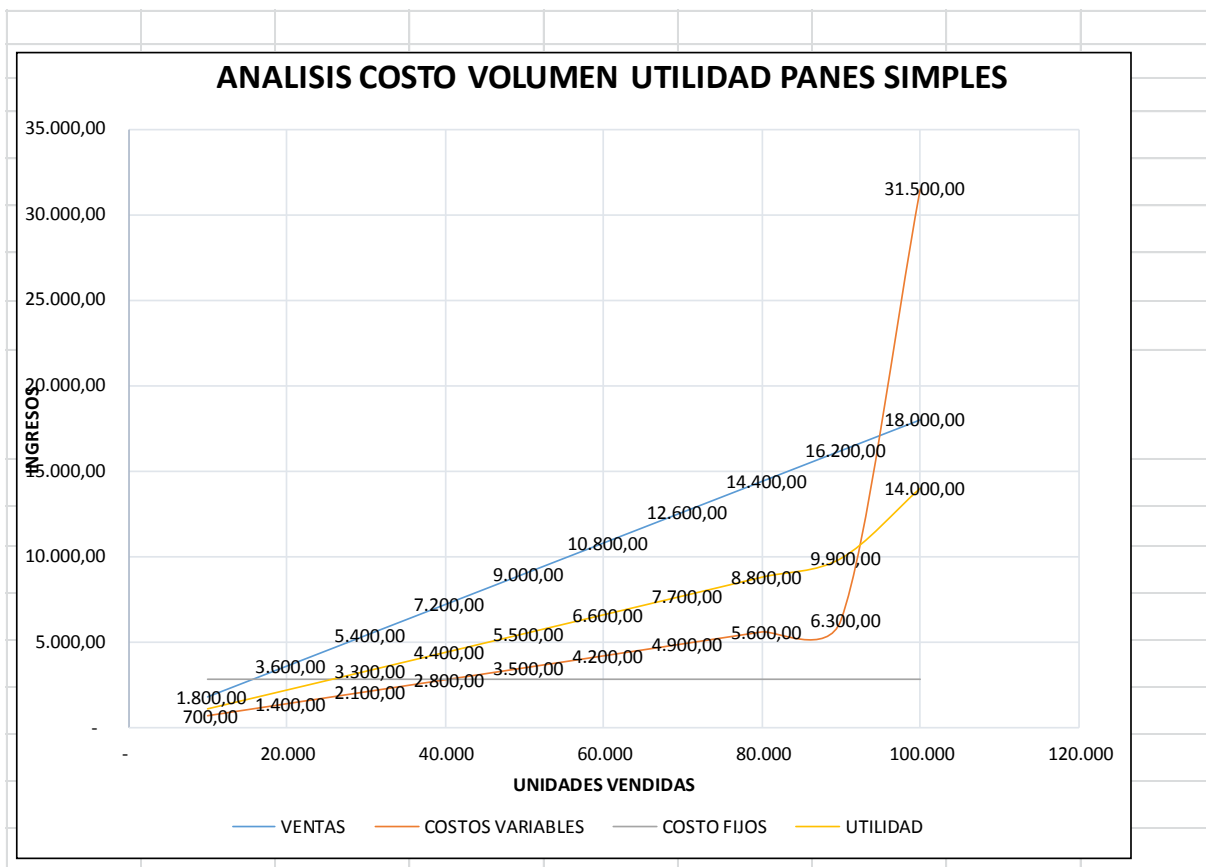


Figura 12. Punto de equilibrio de venta de panes simples
Fuente: Empresa Don Pan (2014).

Tabla 16. Datos para obtener el punto de equilibrio por venta de panes con queso

UNIDADES	VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	UTILIDAD
10.000	2.600,00	1.000,00	3.681,58	1.600,00
20.000	5.200,00	2.000,00	3.681,58	3.200,00
30.000	7.800,00	3.000,00	3.681,58	4.800,00
40.000	10.400,00	4.000,00	3.681,58	6.400,00
50.000	13.000,00	5.000,00	3.681,58	8.000,00
60.000	15.600,00	6.000,00	3.681,58	9.600,00
70.000	18.200,00	7.000,00	3.681,58	11.200,00
80.000	20.800,00	8.000,00	3.681,58	12.800,00
90.000	23.400,00	9.000,00	3.681,58	14.400,00
100.000	26.000,00	10.000,00	3.681,58	16.000,00

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Alicia Guzmán

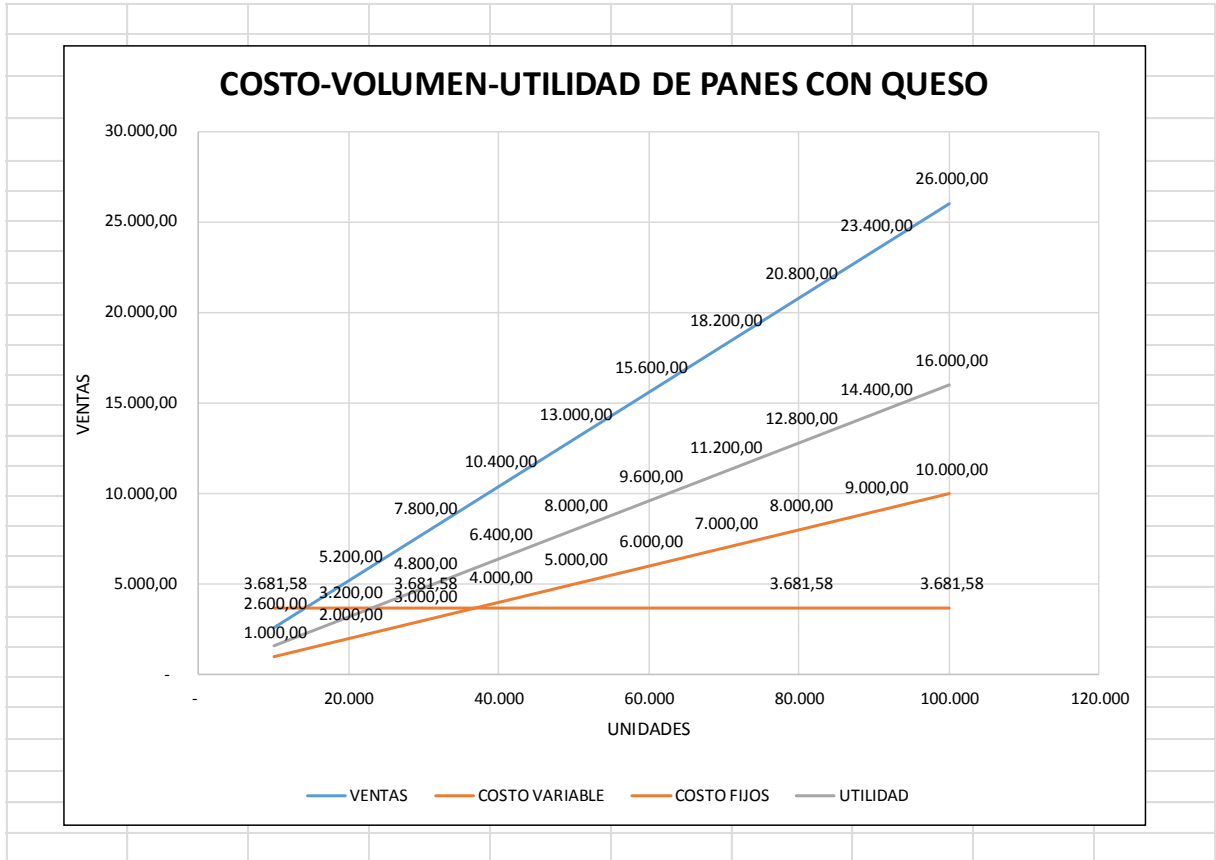


Figura 12. Punto de equilibrio venta de panes con queso

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 17. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de panes de dulce

UNIDADES	VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJOS	UTILIDAD
-	-	-	2.050,57	-
5.000	1.150,00	600,00	2.050,57	550,00
15.000	3.450,00	1.800,00	2.050,57	1.650,00
25.000	5.750,00	3.000,00	2.050,57	2.750,00
35.000	8.050,00	4.200,00	2.050,57	3.850,00
45.000	10.350,00	5.400,00	2.050,57	4.950,00
55.000	12.650,00	6.600,00	2.050,57	6.050,00
65.000	14.950,00	7.800,00	2.050,57	7.150,00
75.000	17.250,00	9.000,00	2.050,57	8.250,00
85.000	19.550,00	10.200,00	2.050,57	9.350,00

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Alicia Guzmán

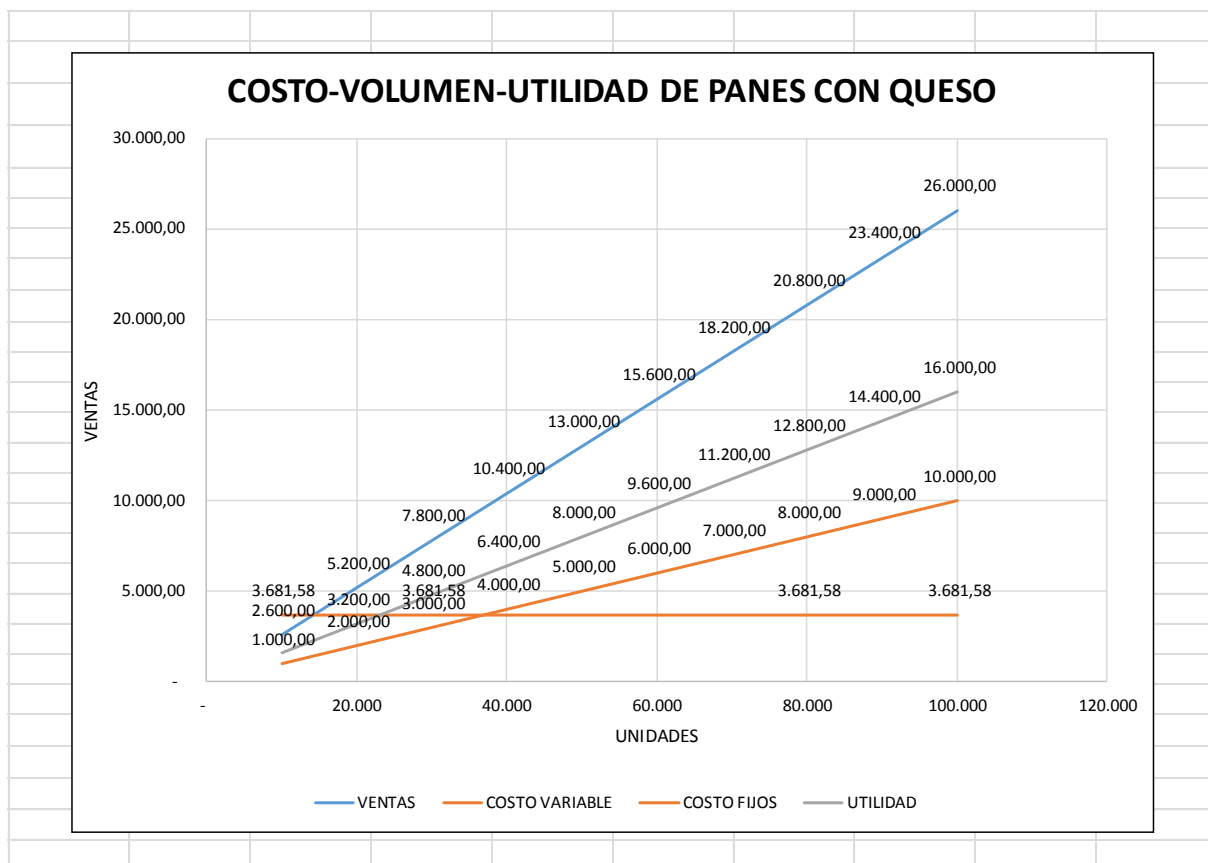


Figura 13. Punto de equilibrio de la venta de panes de dulce
Fuente: Empresa Don Pan (2013)

Tabla 18. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de galletas de sal

UNIDADES	VENTAS	COSTOS VARIABLES	COSTO FIJOS	UTILIDAD
-	-	-	125,87	-
1.500	90,00	45,00	125,87	45,00
3.000	180,00	90,00	125,87	90,00
4.500	270,00	135,00	125,87	135,00
6.000	360,00	180,00	125,87	180,00
7.500	450,00	225,00	125,87	225,00
9.000	540,00	270,00	125,87	270,00
10.500	630,00	315,00	125,87	315,00
12.000	720,00	360,00	125,87	360,00
13.500	810,00	405,00	125,87	405,00

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Alicia Guzmán

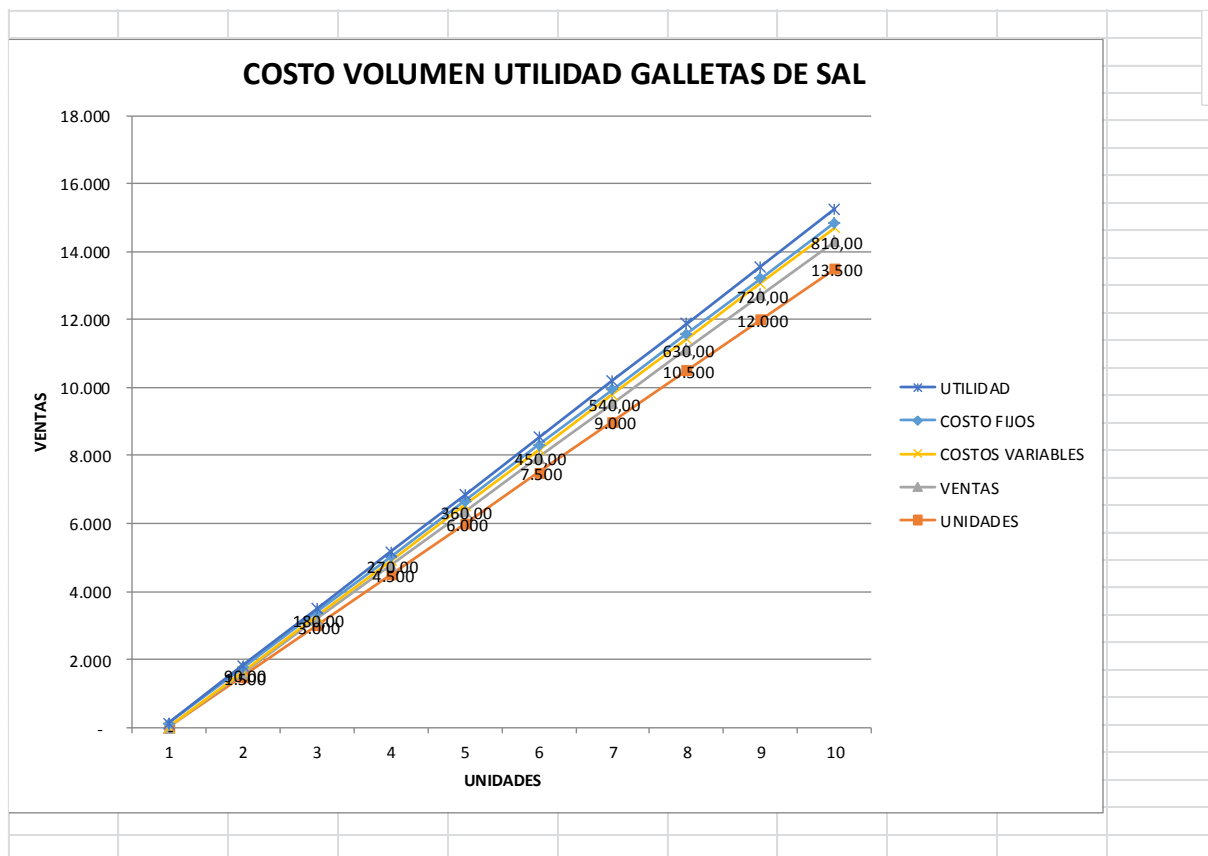


Figura 14. Punto de equilibrio de galletas de sal
Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 19. Datos para la obtención del punto de equilibrio por la venta de galletas de dulce

UNIDADES	VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJOS	UTILIDAD
-	-	-	183,55	-
1.500	105,00	45,00	183,55	60,00
3.000	210,00	90,00	183,55	120,00
4.500	315,00	135,00	183,55	180,00
6.000	420,00	180,00	183,55	240,00
7.500	525,00	225,00	183,55	300,00
9.000	630,00	270,00	183,55	360,00
10.500	735,00	315,00	183,55	420,00
12.000	840,00	360,00	183,55	480,00
13.500	945,00	405,00	183,55	540,00

Fuente: tabla 13
Elaborado por: Alicia Guzmán

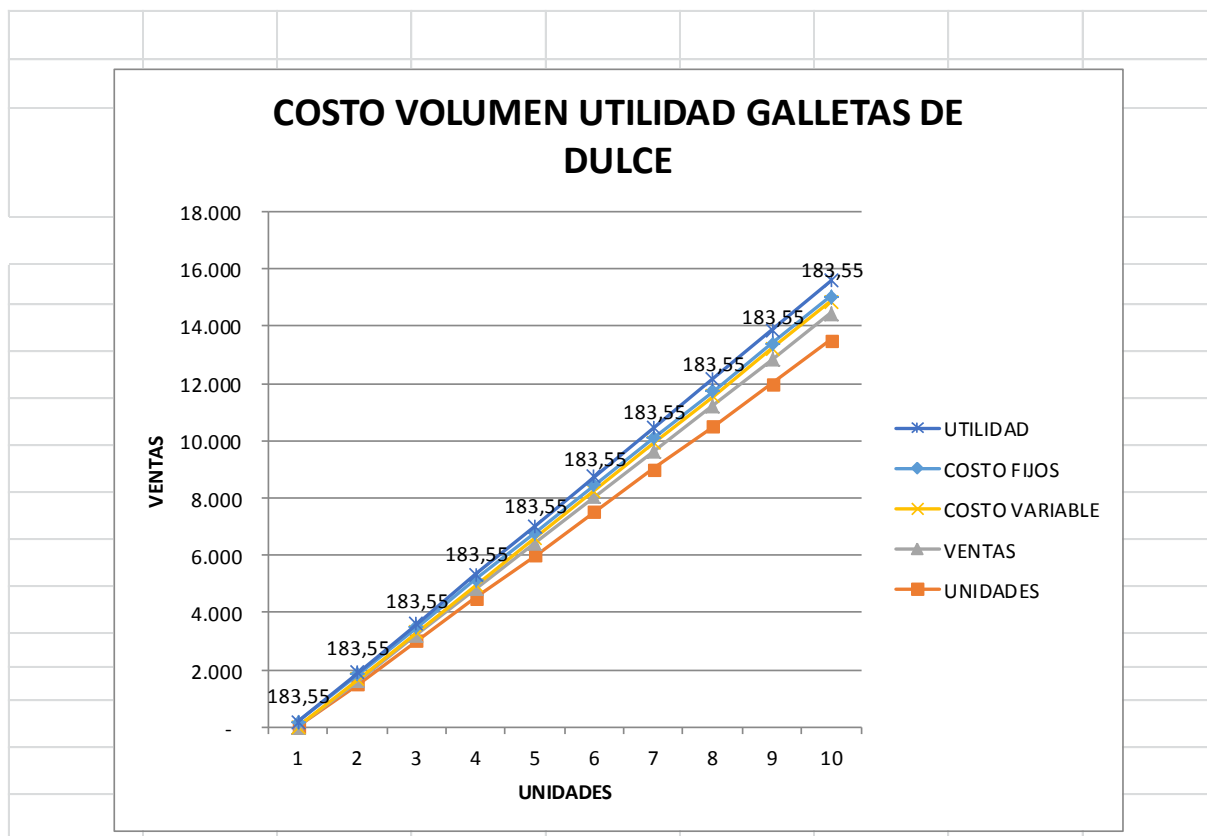


Figura 15. Punto de equilibrio de galletas de duce
Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 20. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de pasteles sin relleno

UNIDADES	VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJOS	UTILIDAD
-	-	-	506,96	-
25	362,50	177,00	506,96	177,00
50	725,00	354,00	506,96	354,00
75	1.087,50	531,00	506,96	531,00
100	1.450,00	708,00	506,96	708,00
125	1.812,50	885,00	506,96	885,00
150	2.175,00	1.062,00	506,96	1.062,00
175	2.537,50	1.239,00	506,96	1.239,00
200	2.900,00	1.416,00	506,96	1.416,00
225	3.262,50	1.593,00	506,96	1.593,00

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Alicia Guzmán

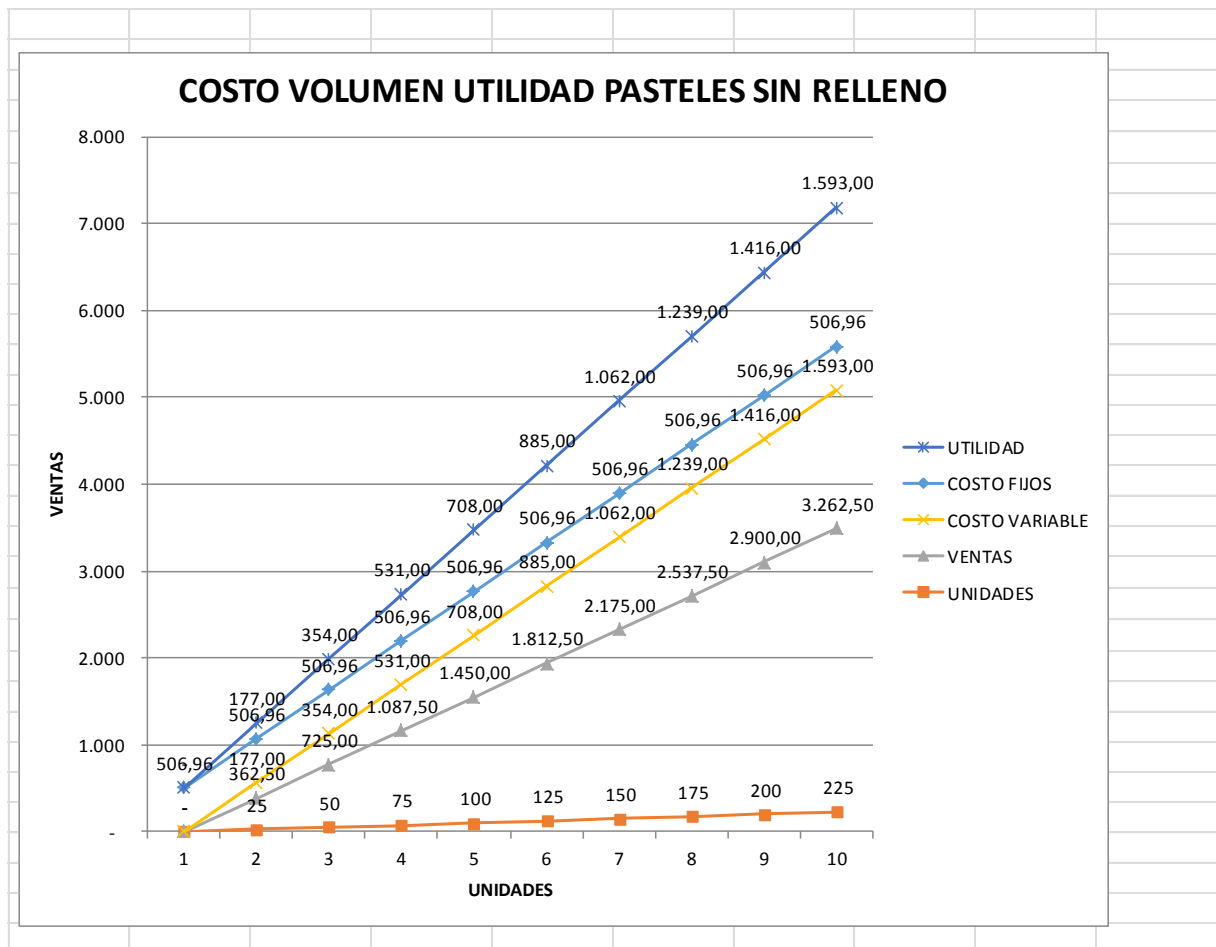


Figura 16. Punto de equilibrio de pasteles sin relleno
Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Tabla 21. Datos para obtener el punto de equilibrio por la venta de pasteles compuestos

UNIDADES	VENTAS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJOS	UTILIDAD
-	-	-	489,48	-
25	437,50	238,25	489,48	199,25
50	875,00	476,50	489,48	398,50
75	1.312,50	714,75	489,48	597,75
100	1.750,00	953,00	489,48	797,00
125	2.187,50	1.191,25	489,48	996,25
150	2.625,00	1.429,50	489,48	1.195,50
175	3.062,50	1.667,75	489,48	1.394,75
200	3.500,00	1.906,00	489,48	1.594,00
225	3.937,50	2.144,25	489,48	1.793,25

Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Alicia Guzmán

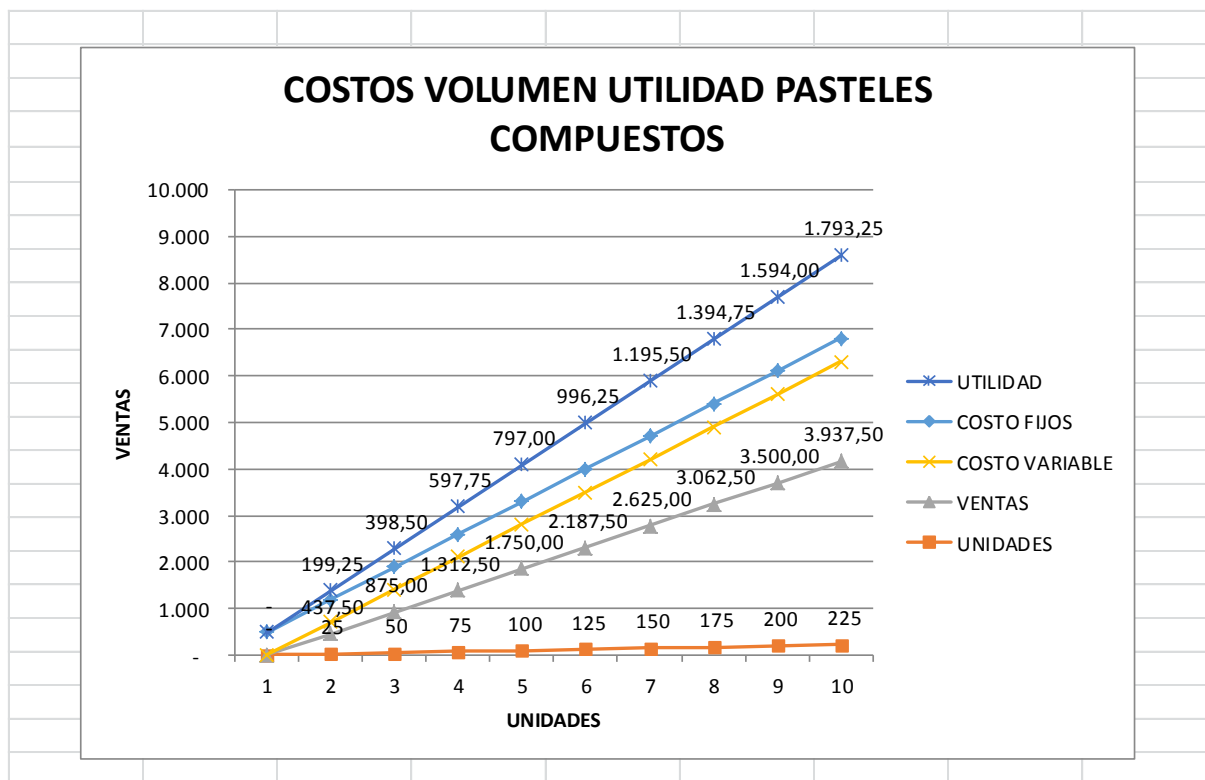


Figura 17. Punto de equilibrio de pasteles compuestos
Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Comprobando con las tablas 12, 13 y 14 podemos concluir que los productos fabricados por la panadería y pastelería “Don pan” si resultan rentables para la empresa, ya que tiene una utilidad de acuerdo al nivel de producción muy por encima del punto de equilibrio, las siete líneas de producción generan excelente rentabilidad y aceptación en el mercado.

3.3. Fijación de precios.

La determinación de los precios es la más obscura de todas las áreas sobre las que tiene que tomar decisiones las empresas. Siempre que se discute un problema de precios, es probable que se recomienden cifras distintas. La experiencia no ha producido recetas que garanticen decisiones correctas. La mejor de todas solo se puede aplicar cuando se dan unas condiciones normales y, en la práctica es muy raro que se mantengan condiciones que se asemejen a lo normal.

El precio es la expresión de un valor. El valor de un producto depende de su grado de utilidad para el comprador, de su calidad percibida de la imagen que lleva consigo creada mediante publicidad y promoción, de su disponibilidad en los canales de distribución y del

nivel de servicio que acompaña a dicho producto. Un precio es la estimación por parte del vendedor del valor que todo este conjunto tiene para los compradores potenciales, considerando las otras opciones de los compradores para satisfacer la misma necesidad del producto en cuestión.

En un entorno competitivo, la fijación de precios tiene algo de fuego. El precio que fijará uno de los competidores no sólo estará en función de lo que el mercado se halle dispuesto a pagar, sino también de lo que fijen otras empresas. Los precios fijados por cada empresa responden a los que hayan fijado sus competidores. De alguna manera, las decisiones sobre la fijación de precios son un conglomerado de todo el marketing y se reflejan directamente en la cuenta de resultados.

En resumen, decimos que el precio es un elemento importante del marketing por ser un instrumento a corto plazo, como ya hemos dicho. Es también una poderosa arma competitiva, proporciona ingresos, tiene repercusiones psicológicas en el consumidor, ya que afecta a su percepción del valor del producto. Finalmente, el precio es con mucha frecuencia, la única información que posee el consumidor sobre el producto. (López & Ruiz, 2001)

Para la empresa “DON PAN”, la fijación de precios está establecida de acuerdo a los gastos que ha invertido la empresa para la elaboración de panes porque esta empresa cuenta con gran variedad de productos para los diferentes gustos y sabores de los clientes y está enfocado a todo el público en general., en este caso se ha considerado el método de fijación de precios basado en el valor agregado percibido por el cliente y se aplica con la siguiente

Fórmula:
$$\text{Precio} - \text{Utilidad} = \text{Costo}$$

Tabla 22. Fijación de precios por productos

PRODUCTO	PRECIO	UTILIDAD	COSTO
Panes simples	0,18	0,11	0,07
Panes con queso	0,26	0,16	0,10
Panes de dulce	0,23	0,11	0,12
Galletas de sal	0,06	0,03	0,03
Galletas de dulce	0,07	0,04	0,03
Pasteles sin relleno	14,5	7,42	7,08
Pasteles compuestos	17,5	7,97	9,53

Fuente: Empresa Don Pan (2014)

Elaborado por: Alicia Guzmán

Al contrastar con tabla 12 los resultados observados donde se muestran el valor de los costos variables que la empresa considera para cada líneas de productos, nos damos cuenta que cada una de ellas cumple con las expectativas planteadas por el propietario del negocio en cuanto a la rentabilidad del producto, por lo que la empresa aparte de cubrir los costos variables y fijos, obtiene una rentabilidad súper importante.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

Se utiliza un análisis de sensibilidad o simulación con el fin de determinar que, los datos bases son los que se calcularon para determinar el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 23. Situación actual, mezcla de contribución marginal

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL DEL PRODUCTO														
	PANES SIMPLES	%	PANES CON QUESO	%	PANES DE DULCE	%	GALLETAS DE SAL	%	GALLETAS DE DULCE	%	PASTELES SIN RELLENO	%	PASTELES COMPUES TOS	%
PRECIO DE VENTA	0,18	100%	0,26	100%	0,23	100%	0,06	100%	0,07	100%	14,50	100%	17,50	100%
COSTO VARIABLE	0,07	56%	0,10	27%	0,12	43%	0,03	50%	0,03	43%	7,08	49%	9,53	54%
COSTO MARGINAL	0,11	44%	0,16	73%	0,11	57%	0,03	50%	0,04	57%	7,42	51%	7,97	46%
PARTICIPACION	28,69%		37,30%		20,78%		1,28%		1,86%		5,14%		4,96%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,032		0,060		0,023		0,0004		0,001		0,381		0,395	0,89

Fuente: empresa Don Pan (2014)

Elaborado: Alicia Guzmán

Cambio en la variable de costos unitarios

Tabla 24. Mezcla de contribución marginal 25% agregado en costos variables

MEZCLA DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL DEL PRODUCTO														
	PANES SIMPLES	%	PANES CON QUESO	%	PANES DE DULCE	%	GALLETAS DE SAL	%	GALLETAS DE DULCE	%	PASTELES SIN RELLENO	%	PASTELES COMPUES TOS	%
PRECIO DE VENTA	0,18	100%	0,26	100%	0,23	100%	0,06	100%	0,07	100%	14,50	100%	17,50	100%
COSTO VARIABLE	0,09	53%	0,10	34%	0,10	41%	0,03	46%	0,04	54%	8,85	61%	11,91	0,68
COSTO MARGINAL	0,09	47,00%	0,17	66%	0,13	59%	0,03	54,17%	0,03	46%	5,65	39%	5,59	31,93%
PARTICIPACION	28,69%		37,30%		20,78%		1,28%		1,86%		5,14%		4,96%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,027		0,062		0,027		0,0004		0,001		0,290		0,277	0,683

Fuente: empresa Don Pan (2014)

Elaborado: Alicia Guzmán

Si comparamos la tabla 16 nos damos cuenta que al incrementar un 25% en costos variables no hay afectación en grado alto para la empresa, es decir que con esta variación la panadería y pastelería no se ve obliga a incrementar el precio del producto, se mantiene con el actual.

Cambio en la variable de precios

Tabla 25. Mezcla de contribución marginal con cambios en la variable de precios

	PANES SIMPLES	%	PANES CON QUESO	%	PANES DE DULCE	%	GALLETAS DE SAL	%	GALLETAS DE DULCE	%	PASTELES SIN RELLENO	%	PASTELES COMPUES TOS	%
PRECIO DE VENTA	0,23	100%	0,33	100%	0,03	100%	0,08	100%	0,09	100%	18,13	100%	21,88	100%
COSTO VARIABLE	0,07	0%	0,10	21%	0,12	345%	0,03	38%	0,03	33%	7,08	39%	9,53	44%
COSTO MARGINAL	0,16	99,93%	0,23	79%	(0,09)	-245%	0,05	62,50%	0,06	67%	11,05	61%	12,35	56%
PARTICIPACION	28,69%		37,30%		20,78%		1,28%		1,86%		5,14%		4,96%	
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,046		0,086		(0,019)		0,001		0,001		0,568		0,612	1,295

Fuente: empresa Don Pan (2014)

Elaborado: Alicia Guzmán

Se puede observar que al incrementar el precio de venta de cada producto la empresa gana más de lo planificado, a la vez también puede ser perjudicial para la misma porque puede bajar el nivel de ventas y, al suceder esto hace que pierda clientela, lo cual puede ser muy difícil recuperar, por tanto llevar a la quiebra.

Seguidamente se muestra una síntesis de las herramientas utilizadas y que la empresa puede recurrir a para tomar decisiones.

Tabla 26. Herramientas aplicadas

Herramientas	Tablas o gráficos	Fórmulas	Observación
Análisis de rentabilidad	12 y 13	Margen de contribución por unidad. $M. C. = P - V$ $PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\sum \text{Margen de contribución ponderado}}$	El estudio y aplicación de esta herramienta permite estar al corriente con mayor seguridad el valor con el que contribuyen cada una de las ramas de los productos, de la misma manera permite calcular el punto de equilibrio de la empresa.
Análisis de las relaciones Costo-Volumen-Utilidad	14	Utilidad pretendida según el margen de contribución. $X = \frac{CF}{P - V - (MO\%)(P)}$	Este análisis permite en primera instancia planificar las utilidades que la empresa desea lograr considerando porcentajes sobre las ventas, capital, activos fijos o cualquier otro cuantificación que la empresa determine.
Fijación de precios	15	$\text{Precio} - \text{utilidad} = \text{costos}$	Existen variedad de métodos para fijar precios, es una herramienta útil para que la empresa cumpla sus perspectivas.

Fuente: empresa Don Pan (2014)
 Elaborado: Alicia Guzmán

La empresa al utilizar estas herramientas administrativas puede lograr todos los objetivos propuestos, considerando que exclusivamente trabajan por órdenes de producción sería inevitables conocer cuál puede ser el escenario financiero si producen líneas permanentes de alimentos para el consumo para la venta a todo público.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El conocimiento de las herramientas administrativas-financieras y su aplicación en la gestión administrativa de un negocio resulta fundamental en su estabilidad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tales como: la cadena de valor, la

investigación de mercados, la importancia del benchmarking, el modelo de la teoría de restricciones, las mejores prácticas relacionadas con el manejo de inventarios justo a tiempo, la productividad y la cultura de calidad que en los últimos años han sido clave del éxito de muchas empresas.

- El uso de herramientas administrativas y financieras constituyen componentes fundamentales para la toma de decisiones a corto plazo y de ello depende el éxito o fracaso de la gestión en las empresas.
- En el diagnóstico situacional de la empresa panadería y pastelería “Don Pan” se determinó cuáles fueron sus antecedentes, y se observó que la empresa no ha definido su filosofía estratégica, es decir su misión, visión, valores y políticas. Tampoco dispone de una adecuada estructura organizacional y funcional y un análisis FODA que permita conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- La organización no dispone de una estructura de costos con información permanente y razonable que le permita tomar decisiones respecto a los precios de venta de sus productos y monitorear el cumplimiento de los objetivos a base de indicadores.
- Como resultado del trabajo se desarrolló una propuesta para la aplicación de varias herramientas de gestión que se sustentan en el análisis de la rentabilidad del negocio, a base de la implantación de un sistema de costos, el análisis de la relación costo-utilidad y con ello la determinación y fijación de precios en concordancia con la utilidad planeada. Herramientas que sirven para mejorar las operaciones del negocio en el corto y largo plazo.

Recomendaciones

- Es importante que la empresa arbitre las medidas necesarias con la finalidad de formular un plan estratégico POA y presupuesto que incorpore la misión, visión, objetivo de corto y largo plazo, y se definan indicadores de gestión para su formal implantación, de manera que todo el personal, sus funciones y operaciones diarias

se alineen a dichas metas y objetivos, herramientas administrativas que permitirán mejorar las operaciones y la gestión del negocio.

- Es menester que la empresa tome nota de la propuesta de la estructura funcional emitida en este trabajo de investigación, que incluye un organigrama donde se define por escrito la funciones y responsabilidades del personal en los diferentes niveles administrativos, lo cual posibilitará promover eficiencia en las actividades del personal de la empresa. es conveniente que la panadería implante la estructura de costos de producción, propuesto en el presente trabajo, que posibilite determinar adecuadamente los precios de venta al público, con lo cual se mejorará el desempeño del negocio.
- Es necesario que a base de los resultados obtenidos en las operaciones del negocio se realice, evaluaciones periódicas, mediante indicadores de gestión, respecto al cumplimiento de los objetivos previstos en los planes, y con la información generada en los estados financieros se realice análisis financiero, aplicando los índices de eficiencia, rentabilidad, endeudamiento, solvencia y liquidez, cuyos informes periódicos permitirán tomar decisiones oportunas y orientar la gestión del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Vera, J. M. (2010). <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>.
- Aguirre Flores, J. (1995-1198). *Sistema de Costeo*. Bogotá.

- Arching Guzmán, C., & Arching Sanmateo, J. L. (2006). En *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia* (pág. 100). Brasil.
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, Jhon E. Gamble, A. J Strickland. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*, (Vol. 18° Edición). México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Berrío Guzmán, D., & Castrillón Cifuentes, J. (2008). *Costos para gerencias organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio*. Barranquilla: unvivesidad del Norte.
- Bruns, W. (2010). *Análisis de Costo*. Obtenido de <http://www.loscostos.info/utilidad.html>
- Catacora Carpio, F. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Colombia: Quebecor world.
- Correa Sánchez, J. H. (2012-2013). *Finanzas Corporativas*. Medellín: Colombiana.
- Correa, J. H. (31 de 1 de 2013). http://contativa.blogspot.com/2013_01_01_archive.html.
- De Los Ríos Sastre, S. (2001). En *La convergencia empresarial en la Unión Europea*. Coslada Madrid: Universidad Pontificie Comillas.
- Elucas. (2010). <http://www.monografias.com/trabajos11/ferme/ferme.shtml#intro>. *Elaboración de pan. Biotecnología de la fermentación. Biotec.*
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantar modelos de Clidad*. Mexicana.
- Flores, R. (19 de abril de 2012). <http://www.clubensayos.com/Negocios/Filosofia-Administrativa/168547.html>.
- García Manzano, M. (2013). Contabilidad Administrativa en la Planeación, control y toma de decisiones. *Colegio de Contadores Públicos* (pág. 250). México: Universitario.
- Hungret T., C., & Srikant M., D. M. (2012). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. México.
- López, B., & Ruiz, P. (2001). *La esencia del Marketing*. Barcelona : Universitat Politècnica de Catalunya, SL.
- Martínez Borrego, E. (1991). *Organización de Productores*. Mexico.
- Molina de Paredes, O. r. (18 de febrero de 2003). <http://www.saber.ula.ve/bitstream>.
- Parkin, M. (2006). *Microeconomía: versión para latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Pérez, C. (2014). En *Contabilidad Administrativa*. Noreste: Universidad de Ingeniería y Ciencias.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mexicana.

- Reinoso López, K. O. (2014). <https://www.youtube.com/watch?v=k5x1-bbRxuE>.
- Rodriguez, C. (1993). *Cultura de la calidad y productividad en las empresas*. Mexico.
- Tanaka Nakasome, G. (2005). En *Análisis de Estados financieros para la Toma de decisiones* (pág. 532). Perú: Pontificie Universidad Católica del Perú.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Administración Financiera*. México: Mexicana.

ANEXOS

ANEXO 1. RUC del propietario

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI
... le hace bien al país

NUMERO RUC: 0103359337001

APELLIDOS Y NOMBRES: CHALAN JIMENEZ JULIO CESAR

NOMBRE COMERCIAL:

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 57561

FEC. NACIMIENTO:	10/06/1972	FEC. ACTUALIZACIÓN:	24/07/2012
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	20/01/1985	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	23/02/1985	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	24/07/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: ACORDEON Número: S/N Intersección: CONCIERTO
Referencia: JUNTO A LAS BODEGAS EL JURI Teléfono: 072348403

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superan 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)

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

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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCIÓN:	REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY	CERRADOS:	0



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0103359337001

APELLIDOS Y NOMBRES: CHALAN JIMENEZ JULIO CESAR

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	20/01/1995
NOMBRE COMERCIAL:	DON PAN				FEC. CIERRE:	30/06/2008
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:	ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.				FEC. REINICIO:	24/07/2012

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: ACORDEON Número: S/N Intersección: CONCIERTO
Referencia: JUNTO A LAS BODEGAS ELJURI Teléfono Domicilio: 072340403



REGISTRO DE CONTRIBUYENTES

ANEXO 2. Empresa “Don Pan”

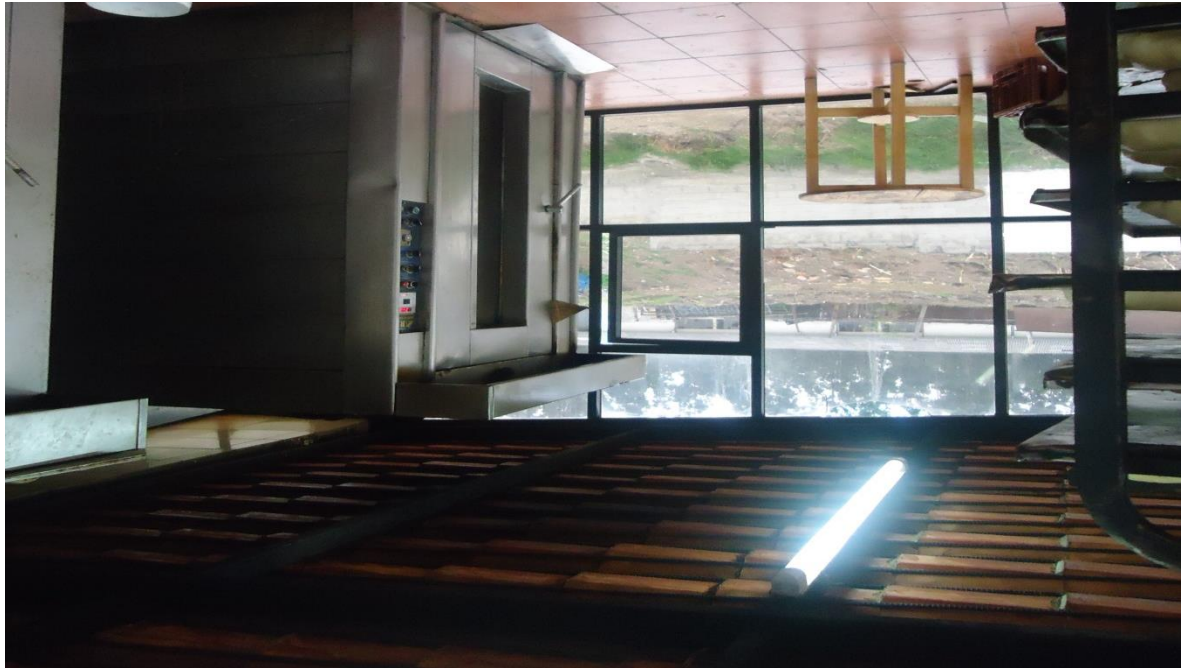


Fuente: Empresa Don Pan (2014).

ANEXO 3. Maquinaria de trabajo



Fuente: Empresa Don Pan (2014).



Fuente: Empresa Don Pan (2014).



Fuente: Empresa Don Pan (2014).

ANEXO 4. Herramientas de trabajo



Fuente: Empresa Don Pan (2014)



Fuente: Empresa Don Pan (2014)



Fuente: Empresa Don Pan (2014)



Fuente: Empresa Don Pan (2014)

ANEXO 5. Encuesta

ENCUESTA A CLIENTES DE PENDERÍAS Y PASTELERÍA

Fecha: _____

¿Conoce usted las siguientes panaderías?

“LA CHISPA ADECUADA”

“PANILANDIA”

“EL PUNTO”

“DON PAN”

SI ____ NO ____

¿Sírvase contestar a cuál de las siguientes panaderías acude con más frecuencia, y por qué?

NOMBRE DE LAS PANADERÍAS Y PASTELERÍAS	SEÑALE CON UN VISTO	RAZONES POR LAS QUE ACUDE	SEÑALE CON UN VISTO
La chispa adecuada		Calidad y sabor	
Panilandia		Variación de precio	
El punto		Facilidad de estacionamiento y local adecuado	
Don pan		Servicio al cliente	

Por favor de acuerdo a lo señalado anteriormente emita su calificación, marcando de acuerdo a lo siguiente:

Alto	3	
Medio	2	
Bajo	1	