



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Carnes y Parrilla del Valle, de la ciudad de Quito, 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Mendoza Condoy, Carmen Dominga

DIRECTOR: Proaño Zurita, Jorge Rafael, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

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

Magister.

Jorge Rafael Proaño Zurita.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Carnes y Parrilla del Valle, de la ciudad de Quito, 2014”, realizado por **Mendoza Condoy Carmen Dominga**; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, septiembre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Mendoza Condoy Carmen Dominga** 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 Carnes y Parrilla del Valle, de la ciudad de Quito, 2014”, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Jorge Rafael Proaño Zurita director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autor Mendoza Condoy Carmen Dominga

Cédula: 171325968-5

DEDICATORIA

Este trabajo, en el cual he puesto mucho esfuerzo, va dedicado primero a Dios que me dio las fuerzas para la culminación, a mis padres por darme la vida, a Sor María Elena y Carmelina Godoy por ser siempre los grandes pilares de apoyo en mi vida, para culminar con éxito mi carrera.

Con Mucho Cariño,
Carmen

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por haberme permitido culminar mis estudios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de superarme y engrandecer mi conocimiento.

A mi Asesor y Director, el MSc. Jorge Proaño, por su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo.

También doy gracias a la Empresa de Producción Carnes y Parrillas del Valle, lugar que me permitió realizar este trabajo, al igual que su Director y personal administrativo, por la colaboración prestada para la realización de esta tesis.

Y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en algún momento para que pueda alcanzar esta meta.

De todo corazón GRACIAS,
Carmen

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
C A P Í T U L O I.....	4
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.....	4
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas	5
1.1.1. Teoría de las restricciones	5
1.1.2. Justo a tiempo	6
1.1.3. Cultura de la calidad total.....	9
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	10
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	11
1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo ...	12
1.2.3. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	12
1.3. Las herramientas financieras para la toma de decisiones.....	13
1.3.1. Sistemas de costeo	14
1.3.2. Modelo costo-volumen-utilidad	17
1.3.3. Punto de equilibrio	18
1.3.4. Indicadores financieros de producción	20
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.	26
C A P Í T U L O II.....	29

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	29
2.1. Filosofía institucional	30
2.1.1. Antecedentes institucionales.....	30
2.2. Estructura administrativa y funcional.....	31
2.2.1. Descripción del negocio	31
2.2.2. Ubicación	31
2.2.3. Marco legal	32
2.2.4. Inversión inicial	32
2.2.5. Productos.....	32
2.2.6. Servicios	32
2.2.7. Forma de organización.....	32
2.3. Análisis de competitividad	33
2.3.1. Matriz de análisis de competencia	34
2.3.2. Matriz FODA	40
2.4. Análisis de costos de producción y venta	56
2.4.1. Estructura de los costos	56
2.4.2. Ciclo de producción	67
2.4.3. Indicadores de Producción.....	74
C A P Í T U L O III.....	79
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CARNES Y PARRILLAS DEL VALLE	79
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos	80
3.2. Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad.....	83
3.2.1. Explicación del modelo.....	83
3.2.2. Definición de supuestos	84
3.2.3. Aplicación del modelo.....	84
3.3. Fijación de precios	89
3.3.1. Políticas de fijación de precios.....	90
3.4. Determinación y análisis de la utilidad	92

3.4.1. Análisis de sensibilidad	94
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones de liquidez.....	21
Tabla 2. Razones de rotación de activos.....	22
Tabla 3. Razones de apalancamiento	23
Tabla 4. Razones de cobertura.....	23
Tabla 5. Razones de rentabilidad	24
Tabla 6. Razones e valor de mercado.....	25
Tabla 7. Análisis de los problemas	27
Tabla 8. Factores relacionados con el ingreso de nuevos competidores	35
Tabla 9. Factores de amenaza de productos sustitutos.....	36
Tabla 10. Factores de poder de negociación de los proveedores	37
Tabla 11. Factores de poder de negociación de los compradores	38
Tabla 12. Factores de rivalidad entre competidores	38
Tabla 13. Análisis de perfil competitivo.....	39
Tabla 14. Participación actual del DM de Quito dentro del total de población	46
Tabla 15. Evaluación de factores externos.....	48
Tabla 16. Evaluación de factores internos.....	54
Tabla 17. Matriz estratégica FODA.....	55
Tabla 18. Costos de producción (dólares).....	58
Tabla 19. Costos de mano de obra directa.....	59
Tabla 20. Materias Primas	59
Tabla 21. Insumos indirectos de fabricación	60
Tabla 22. Gastos de mano de obra directa	61
Tabla 23. Gastos administrativos (dólares)	61
Tabla 24. Gastos de ventas	62
Tabla 25. Mano de obra ventas	62
Tabla 26. Propaganda y publicidad anual.....	62
Tabla 27. Hoja de costos línea de producción Salchicha Frankfurt (kilogramos producidos por año 12.104)	63
Tabla 28. Hoja de costos línea de producción Longaniza (kgs. producidos por año 13.422).....	64
Tabla 29. Hoja de costos línea de producción Longaniza (Kgs. producidos por año 17.842).....	65
Tabla 30. Estructura de costos	66
Tabla 31. Proceso Productivo	70
Tabla 32. Análisis de la rentabilidad. Empresa Carnes y Parrillas del Valle (dólares) .	80
Tabla 33. Resultado mezcla de productos de Carnes y Parrillas del Valle (dólares) ...	81

Tabla 34. Mezcla de contribución marginal ponderada por producto (dólares).....	82
Tabla 35. Mezcla de contribución marginal por producto (dólares)	83
Tabla 36. Determinación de precios	92
Tabla 37. Fijación de precios según margen de utilidad	94
Tabla 38. Situación actual de la producción de Empresa Carnes y Parrilla del Valle ..	95
Tabla 39. Incremento del 10% en costos variables	95
Tabla 40. Disminución del 10% en costos variables	97
Tabla 41. Incremento del 10% en el precio	100
Tabla 42. Disminución del 10% en el precio	102
Tabla 43. Incremento del 10% en el costo fijo	104
Tabla 44. Disminución del 10% en el costo fijo	106
Tabla 45. Incremento del 10% en el volumen producido	108
Tabla 46. Disminución del 10% en el volumen producido.....	110
Tabla 47. Resumen de los cambios propuestos.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Costeo.....	15
Figura 2. Representación gráfica del punto de equilibrio	20
Figura 3. Tipo de organización.....	33
Figura 4. Detalle histórico de la canasta básica los últimos diez años	41
Figura 5. Detalle histórico del desempleo los últimos diez años.....	42
Figura 6. Detalle histórico de la inflación en los últimos diez años	43
Figura 7. Detalle histórico del riesgo país los últimos diez años.....	44
Figura 8. Detalle histórico de la población de los últimos diez años en el Ecuador.	45
Figura 9. Cadena de valor.....	67
Figura 10. Gestión de compras.....	68
Figura 11. Flujograma de proceso productivo	69
Figura 12. Flujo de proceso productivo.....	70
Figura 13. Flujograma de logística de despechos	72
Figura 14. Flujograma de ventas a repartir.....	73
Figura 15. Flujograma ventas personalizadas.....	74
Figura 16. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt	87
Figura 17. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza	88
Figura 18. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla negra.....	89
Figura 19. Determinación de Utilidad de la Empresa Carnes y Parrillas del Valle	93
Figura 20. Punto de equilibrio línea de producto salchicha Frankfurt Incremento 10% CV.....	96
Figura 21. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza Incremento 10% CV	96
Figura 22. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% CV	97
Figura 23. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt disminución 10% CV	98
Figura 24. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza disminución 10% CV	98
Figura 25. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% CV	99
Figura 26. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% Precio.....	100
Figura 27. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza incremento 10% Precio	101
Figura 28. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% Precio	101
Figura 29. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% Precio.....	102
Figura 30. Punto de equilibrio línea de Producto Longaniza disminución 10% Precio	103
Figura 31. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% Precio.....	103

Figura 32. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% CF	104
Figura 33. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza incremento 10% CF.....	105
Figura 34. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% CF105	
Figura 35. Punto de equilibrio línea de Producto Salchicha Frankfurt disminución 10% CF	106
Figura 36. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza Disminución 10% CF....	107
Figura 37. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% CF	107
Figura 38. Punto de equilibrio producto S. Frankfurt incremento 10% Volumen Producido.....	108
Figura 39. Punto de equilibrio Producto Longaniza incremento10% Volumen Producido	109
Figura 40. Punto de equilibrio Producto Morcilla Negra incremento 10% Volumen Producido.....	109
Figura 41. Punto de equilibrio Producto S. Frankfurt disminución 10% Volumen Producido.....	110
Figura 42. Punto de equilibrio Producto Longaniza disminución 10% Volumen Producido.....	111
Figura 43. Punto de equilibrio Producto Morcilla Negra disminución 10% Volumen Producido.....	111

RESUMEN EJECUTIVO

Carnes y Parrilla del Valle es una empresa que elabora productos cárnicos procesados; comercializados en cadenas de distribución de alimentos de la ciudad de Quito y sus valles.

Se presenta información de los costos y las razones financieras que se pueden emplear en la empresa para medir su comportamiento. A través del análisis situacional de la empresa se logró conocer la filosofía que maneja, la estructura administrativa y funcional. Por medio del análisis externo e interno de la empresa, se identificó las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Una vez que se tiene claro el proceder de la empresa se logró plantear una propuesta que incluye el análisis de la rentabilidad de los productos, la relación costo - volumen - utilidad, fijación de precios, determinación y análisis de la utilidad, destacando que el producto que mayor participación en ventas totales, es la línea de producto longaniza, seguido por la morcilla negra y la salchicha Frankfurt. Teniendo presente que cambios positivos en el costo variable, costo fijo y disminución del precio y del volumen producido inciden en que las utilidades sean menores.

PALABRAS CLAVES: productos cárnicos, análisis situacional, costos, herramientas administrativas, rentabilidad, utilidad

ABSTRACT

Meats and Grill of the Valley is a company that elaborates processed meat products; marketed in chains of distribution of foods of the city of Quito and their valleys.

It is presented information of the costs and the financial reasons that can be used in the company to measure their behavior. Through the situational analysis of the company it was possible to know the philosophy that manages the administrative and functional structure. By means of the external analysis and intern of the company, it was identified the opportunities, threats, strengths and weaknesses.

Once one has clear coming from the company was possible to outline a proposal that it includes the analysis of the profitability of the products, the relationship cost - volume - utility, fixing of prices, determination and analysis of the utility, highlighting that the product that bigger participation in total sales, is the line of product sausage, continued by the black pudding and the sausage Frankfurt. Having present, that positive changes in the variable cost, fixed cost and decrease of the price and of the produced volume they impact in that the utilities are smaller.

KEYWORDS: meat products, situational analysis, costs, administrative tools, profitability, utility

INTRODUCCIÓN

La finalidad de las herramientas de análisis administrativo y financiero es suministrar información para la toma de decisiones al mediano plazo sobre el curso de acción que deberá seguir la empresa en función del manejo y la productividad.

Gran parte del éxito que tenga la empresa en un determinado segmento de mercado dependerá del correcto manejo interno en función de la parte productiva – operacional y su relación financiera con los costos de producción. La presente investigación busca detectar necesidades insatisfechas, brindando productos y servicios a potenciales clientes justo en el lugar y momento que ellos lo requieran, por tal motivo no se debe pasar desapercibida esta herramienta de análisis y toma de decisiones.

Al elaborarse un análisis de las herramientas administrativas y financieras, las probabilidades de que la empresa tenga un mejor desempeño, mejorarán, mediante la formulación de estrategias a mediano plazo que permitan alcanzar los objetivos empresariales, sin que se desvíe de su misión.

El análisis administrativo es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El análisis administrativo entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo, como supuesto de una integración coherente entre empresa y mercado.

La herramienta financiera en la empresa Carnes y Parrilla del Valle establece la manera como se lograrán las metas financieras. Un plan financiero en función de los costos de producción es un planteamiento de los beneficios a futuro que puede percibir la empresa.

CAPÍTULO I.

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

La filosofía de la administración se considera como una composición de las cualidades, doctrinas y concepciones del grupo de la administración. Nadie puede dirigir sin poseer una filosofía de la administración, un gerente no puede laborar en el vacío. Se exige que un gerente, lidere, tome decisiones y promueva acciones.

Las diferentes filosofías administrativas han sido la clave del éxito de muchas empresas, entre las filosofías administrativas que se tomaran en cuenta son la teoría de las restricciones, justo a tiempo y la cultura de la calidad total.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

La Teoría de las Restricciones, TOC, es una ideología administrativa completa que se basa en que toda empresa es creada para lograr una meta, que por lo general es la de ganar dinero; sin embargo hay que estar conscientes de que los logros han estado determinados por las restricciones, que no son otra cosa que decisiones erróneas. Cabe resaltar que si una empresa no tuviere alguna restricción, los logros obtenidos pudieran haber sido infinitos.

La TOC entiende un conjunto de instrucciones, elementos, instrumentos y aplicaciones que facilitan la gestión de los sistemas, manejando la razón pura o sentido común. El T.O.C. es el efecto práctico del trabajo en el modo de pensar "how to think". Resultado de los *Procesos de pensamiento* "the Thinking Processes" y sus aplicaciones (Goldratt, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 1992).

El modelo de las restricciones tiene cinco etapas para lograr la meta de mejorar las empresas:

- Identificar las restricciones de la organización
- Determinar cómo lograr ventajas con el uso de estas restricciones
- Subordinar las decisiones
- Implementar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones que ya existen.
- Volver a empezar con la identificación de las restricciones.

Estas etapas mencionadas llevan a las empresas a estar bien organizadas, a lograr mejorar las utilidades, siempre que se ejecute una revisión continua, ya que estas restricciones tienden a aparecer; de esta manera lograr una mejora continua.

1.1.2. Justo a tiempo.

Es un sistema de organización de la producción para las fábricas de origen japonés, también conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad, reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias. De esta forma no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

(Ohno, 1976), el personaje que fue fundador de la creación de “Justo a Tiempo en Toyota”, desplegó este concepto por la necesidad de poseer un procedimiento eficiente de engendrar cantidades pequeñas de automóviles, de muchos modelos. Esta constituía un modo de ensamble diferente a la de los EE.UU. donde se crea grandes cantidades de vehículos del idéntico modelo.

Justo a tiempo es una nueva forma de administrar los inventarios, cuyo objetivo principal es reducir el costo de los inventarios; es así que para alcanzar sus objetivos, (Ohno, 1976) se dio cuenta que la cantidad exacta de unidades solicitadas correspondían a operar en el tiempo conveniente, en las continuas etapas del transcurso. La deducción de la conformación y establecimiento de sistemas “Justo a Tiempo” acarreó como resultado una trágica reducción del inventario y desvalorización de ciclos de producción.

Adicionalmente se considera que al eliminar inventarios, llamada “Justo a Tiempo”. Esta filosofía presenta algunos objetivos como:

- Aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios.
- Mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad.
- Mejora el proceso de producción
- Promueve el trabajo en equipo al delegar a trabajadores y autoridades para la toma de decisiones.
- Mantiene relación estrecha con el proveedor.

1.1.2.1. Actividades encaminadas a la filosofía del Justo a Tiempo.

La Filosofía del “Justo a Tiempo” constituye todos los mecanismos y acciones implicadas en el flujo del bien desde su inicio hasta su dispendio, cada una de ellas se faculta proporcionalmente en gestionar e inspeccionar los movimientos y almacenaje de los productos terminados, por medio de varios métodos de calidad.

1.1.2.1.1. Servicio al Cliente.

Operativamente, la asistencia al cliente es la expresión manejada para relatar la disponibilidad de bienes cuando el cliente los requiere. El cliente puede ser el comprador de un producto terminado, un repartidor, una planta dentro de la institución, o un departamento en el cual se generará operaciones. La organización desea tener un nivel dominante de servicio al cliente y ponderar su trabajo. Por ello, (Artes, 1977) manifiesta: “Un buen sistema de inventarios de artículos puede comparar el desempeño actual, con el desempeño planeado y proporcionar un círculo de retroalimentación para corregir las desviaciones significativas”.

1.1.2.1.2. Procesamiento de órdenes.

Es la actividad que proyecta el proceso de comercialización y direcciona las operaciones a ser desempeñadas para cubrir la demanda.

1.1.2.1.3. Comunicación.

Acción que alianza el proceso de creación de la calidad y disminución de costos con los clientes de la sociedad. La comunicación constituye el cimiento de la exitosa Administración Total de la Calidad y el “Justo a Tiempo”.

1.1.2.1.4. Control de Inventarios.

La vigilancia de inventarios es una acción crítica de la filosofía del “Justo a Tiempo”, que pretende conservar equitativo el inventario de forma que admita cubrir la demanda al mínimo costo permitido. La predisposición de la materia prima, del inventario en proceso, y del producto terminado solicita espacio como de dinero. Los precios de conservar el inventario significan del 14 al 50% del costo general del producto. El éxito del proceso obedecerá a fijar cabalmente el nivel ineludible de inventario para conseguir el nivel ansiado de servicio al cliente.

1.1.2.1.5. Planeación de la demanda.

Esta actividad implica conjeturar la cantidad de producto y servicio que solicitarán los clientes en el futuro. El presagio de la demanda es concluyente para diversos procesos de la maniobra de la compañía marketing, producción y logística. El discernimiento de la demanda consiente a los administradores logísticos fijar sus recursos a las premuras de la demanda.

1.1.2.1.6. Tráfico y transporte.

El movimiento y manejo de los materiales desde el sitio de origen al punto de consumo constituye una de las primordiales diligencias del sistema “Justo a Tiempo” ya que perfecciona y da eficiencia a todo el proceso.

1.1.2.1.7. Almacenamiento.

Esta actividad corresponde con la asignación del lugar necesario para conservar y almacenar los inventarios. Las actividades de acaparamiento contiene decisiones sobre: la zona de almacenamiento como son: infraestructuras propias, depósitos alquilados, inventarios en consignación, técnicas de seguridad a manejar, el mantenimiento que se dará a los almacenes, las consideraciones sobre la colocación de los productos, el preparación del personal, y el cálculo de la productividad.

1.1.2.1.8. Localización de Planta y almacenes.

La localización estratégica de las infraestructuras de la organización representa un componente decisivo para conseguir un nivel de servicio solicitado y al mismo tiempo comprimir los costos de colocación. La correcta ubicación de las instalaciones admite oprimir los costos de la movilización necesaria para trasladar los productos de la planta la tienda, de planta a la planta, y del almacén al comprador.

1.1.2.1.9. Manejo de Mercancías.

La administración de mercancías implica cada uno de las características relacionadas con el movimiento o flujo de la materia prima, como de los inventarios en proceso y de los productos terminados. Los objetivos de la administración de materiales son: disminuir la distancia, reducir la manipulación, mermar el inventario en proceso y disminuir las pérdidas por residuos, desavenencia de máquinas o robos. Una ineficaz utilización de materiales incitará pérdidas, productos dañados, compradores insatisfechos, retrasos de producción y recursos inactivos.

1.1.2.1.10. Abastecimiento.

Es la compra de materiales y servicios para cerciorar la confianza operativa del proceso fructífero de la compañía. Esta diligencia incluye: la elección de los vendedores, la determinación de cómo será obtenido el material, el bosquejo de compras, la fijación del precio, la inspección de calidad, entre otras.

1.1.2.1.11. Empaque.

Esta acción descarga dos funciones importantes: la función de la calidad y la función de mercados. En el contexto de mercados, el empaque opera como una herramienta de promoción. Su tamaño, volumen, color e información impresa cautiva a los clientes y emite información del producto. En el marco de la calidad, el empaque resguarda al producto de resistir daños y permite manejarlo con mayor habilidad. En el tema de que el establecimiento efectúe ventas en el exterior, la ocupación del empaque recogerá mayor importancia.

1.1.2.1.12. Disposición del desperdicio y material reciclable.

Otra de los compromisos de instituir un sistema de calidad, es el envío y acaparamiento del material bazofia y del material reciclable, ya sea en las infraestructuras donde es reprocesado, al área donde será excluido, o de retorno a la planta.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Es necesario partir de la definición de estos dos conceptos:

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

Se admite la definición del término de la calidad como: “todos los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (American Society for Quality Control, 2007), acotando a lo planteado por la norma internacional (ISO 9000, 2003), en la que se muestra que calidad es “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”.

Calidad Total, es una estrategia de gestión por medio la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando recursos disponibles como personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.

La existencia del término “control de calidad”, tiene su origen desde el inicio de los tiempos, con la particularidad que en la actualidad este control es dependiente de una inspección al finalizar cada proceso. En los casos que la fabricación de algún bien este con errores, este control puede identificar este dato y evitar que el cliente lo adquiera, mas no tiene la capacidad de evitar desperdicios incurridos por la empresa.

Entre los principales autores que han aportado a la calidad se puede encontrar lo siguiente:

- Un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado (Deming, 1986)
- Adecuado a su uso (Juran, 1980)
- La mínima pérdida provocada por el producto a la sociedad desde que se envía el mismo (Taguchi, 2004)
- Una manera de gestionar la organización (Feigenbaum, 1991)
- Corregir y prevenir fallas. No convivir con ellas (Hoshin , 1999)
- Adecuación a los requerimientos. Concordancia con los requisitos (Crosby, 1979)

Por lo tanto, se entiende como Cultura de la Calidad Total a una herramienta gerencial muy importante para enfrentar diversos problemas de la organización y así abarcar más mercado del que normalmente tiene. Resaltando que la cultura de la Calidad significa hacer lo mejor posible desde la primera vez a nivel económico para ofrecer al consumidor una satisfacción completa de nuestro producto.

1.1.3.1. Objetivos de la Calidad Total.

- Reducción de costos
- Aseguramiento en el lapso de entrega
- Salvaguardar las seguras condiciones laborales
- Engrandecer la moral
- Disminuir desperdicios
- Erradicar el re trabajo
- Acrecentar el entorno armónico laboral
- Simplificar procesos
- Desarrollar positivamente la calidad de vida laboral
- Ampliar la eficiencia a nivel de toda la organización, en cuanto a los recursos económicos

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

La administración a corto plazo se refiere a la operación normal de la empresa, que no comprometen muchos recursos, por lo que es factible solucionar problemas que se presenten.

(Freemont E. Kast, 1987, pág. 5), señalan que la información administrativa es la sustancia de los sistemas de comunicaciones, en sus diversas formas (impulsos electrónicos, palabras escritas o habladas, informes formales), es un ingrediente básico para la toma de

decisiones. Aumenta nuestros conocimientos y podría llevar a cambio en creencias, valores y actitudes.

En términos sencillos un sistema de información de este tipo proporciona al directivo la información vital de carácter estratégico, táctico y operativo de una manera y en un formato adecuado para facilitar el proceso diario de toma de decisiones.

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

Los cambios globales han vuelto a la planeación más dinámica que antes, ya sea por el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee en estos tiempos dentro de las empresas.

(Ramírez P. D., 2008), la actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación constituye el proceso eficiente para tomar decisiones con antelación, observándose la elección de cursos que una organización debe optar y con ello que cada unidad cumpla con los objetivos eficientemente.

Por otro lado además la planeación, se la concibe como una forma administrativa, a través de la cual se establece y logra alcanzar metas, objetivos, fines o propósitos ineludibles para la marcha organizacional y la obtención de calidad total. (Ramírez P. D., 2008, pág. 15), esboza que la planeación se hace indispensable por los siguientes motivos:

1. Prevenir cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Integrar los objetivos, así como las decisiones organizacionales.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

En base a lo mencionado, al realizar una adecuada planeación de las empresas, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, con ello una mejor administración. Por esta razón la planeación, consiste en el diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.

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

Este tiempo se define por el grado de complejidad económica de sus organización, así como de la disponibilidad de recursos, tanto macroeconómico como microeconómico.

Según el autor (Ramírez P. , 1999), expresa que “el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización”.

La información proporcionada por la contabilidad administrativa, puede ser útil en el proceso de control, de los siguientes aspectos:

- Como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección desea imponer.
- Como medio de motivar a la organización para poder alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para analizar que tan buenos resultados se obtienen.

El control administrativo se lo ejecuta a través de informes emitidos por cada departamento; detectando así posibles desviaciones, y con ello poder aplicar acciones correctivas apropiadas a fin de administrar adecuadamente los recursos de la empresa.

Por medio de la contabilidad administrativa se puede aplicar adecuadamente controles, a través de la medición de los resultados se puede identificar en qué grado se han cumplido los objetivos planteados.

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

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

Gracias a la contabilidad administrativa se puede tomar decisiones fácilmente, previo el uso del método científico. (Ramírez P. , 1999), ha determinado la estructura que a continuación se presenta:

1.- Análisis: se inicia con este requerimiento a fin de identificar posibles problemas, y a continuación poder definirlos, recopilarlos y analizarlos.

2.- Decisión: constituye la fase en la cual se plantean diversas alternativas y se prosigue seleccionando la más óptima.

3.- Puesta en práctica: se enfoca en ejecutar la decisión, considerando el control dentro del plan determinado.

Este modelo enfocado en la toma de decisiones, es la clave para que la contabilidad administrativa tome las mejores decisiones, considerando la calidad de esta información.

1.3. Las herramientas financieras para la toma de decisiones.

Las herramientas financieras permiten ver la utilidad o ganancia de la empresa, por medio de los estados financieros (Estado de Situación Financiera, Balance General, Estado de Pérdidas y ganancias, Estado de Flujo de Efectivo), permitiendo así mejorar los servicios, productos de la empresa y tener una buena planeación, para de esta manera con la correcta aplicación de las herramientas financieras, poder incrementar las utilidades de la empresa.

La toma de decisiones es elegir entre varias alternativas a seguir, la mejor opción. Toda decisión conlleva un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, al tomarla debe considerarse todas las consecuencias que conllevar, por parte del alto directivo. Es por ello de suma importancia que el directivo recabe toda la información posible, además que utilice las herramientas que se dispone, ya que la parte financiera es de suma importancia en las empresas, debido a que demuestra el comportamiento que ha tenido la empresa en las operaciones que ha realizado.

Para (Gitman L. J., 2003), entre las trascendentes responsabilidades de un administrador financiero consiste en examinar y estudiar las decisiones de inversión planteadas para aseverar su única ejecución, además de un aporte positivo para la empresa.

Es decir, que la aplicación correcta y adecuada de las herramientas financieras se verá reflejada en un futuro, siempre acompañado de las buenas intenciones y decisiones como profesionistas y empresarios para emprender todo tipo de negocios lícitos.

1.3.1. Sistemas de costeo.

El sistema de costeo acumula los costos de los productos o servicios, que es usado por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones y desarrollar estados financieros.

Según (Morillo, 2004), la acumulación y clasificación de costos de forma rutinaria, se convierte en una ardua tarea, capaz de consumir gran cantidad de tiempo de muchas personas.

Por ello, es preciso que el sistema sea bien planificado, considerando las características de producción, momento y tipo de información requerida, y la estructura orgánica de la empresa.

Por ser, carnes y parrilla del Valle, una empresa de producción, es necesario señalar la clasificación de cómo se elabora un producto, los costos pueden ser: (Cuevas, 2011)

1. Costos por órdenes de producción, se utilizan en aquellas empresas que operan sobre pedidos especiales de clientes, en donde se conoce el destinatario de los bienes o servicios y por lo general es quien define las características del producto y los costos se acumulan por lotes de pedido. Normalmente la demanda antecede a la oferta y por lo tanto a su elaboración. Por ejemplo: la sastrería, la ornamentación, etc.
2. Costos por procesos, se utiliza en aquellas empresas que producen en serie y en forma continua, donde los costos se acumulan por departamentos, son costos promedios, la oferta antecede a la demanda y se acumulan existencias. Por ejemplo, empresas de: gaseosas, cervezas, telas, etc.
3. Costos por ensamble, es utilizado por aquellas empresas, cuya función es armar un producto con base en unas piezas que los conforman, sin hacerle transformación alguna. Por ejemplo, ensamblaje de automóviles, de bicicletas, etc.

Los sistemas de costeo constituyen un instrumento utilizado por los directivos para bosquejar estrategias y con ello incurrir en la toma de decisiones relacionadas con fijar precios y la administración de los costos, el resultado de la información se lo plasma a través de informes externos e internos de la empresa.

Dentro de este sistema se puede apreciar tres conceptos. El primer concepto, se enfoca en determinarlo como un objeto del costo, con una inclinación para aspectos que requieren

control segregado de costos. En segundo lugar, se encuentran los costos directos, identificados plenamente con el bien para que sean viables. Y el tercer concepto se refiere a los costos indirectos, relacionados con los bienes del costo, los cuales no están identificados plenamente con el objeto.

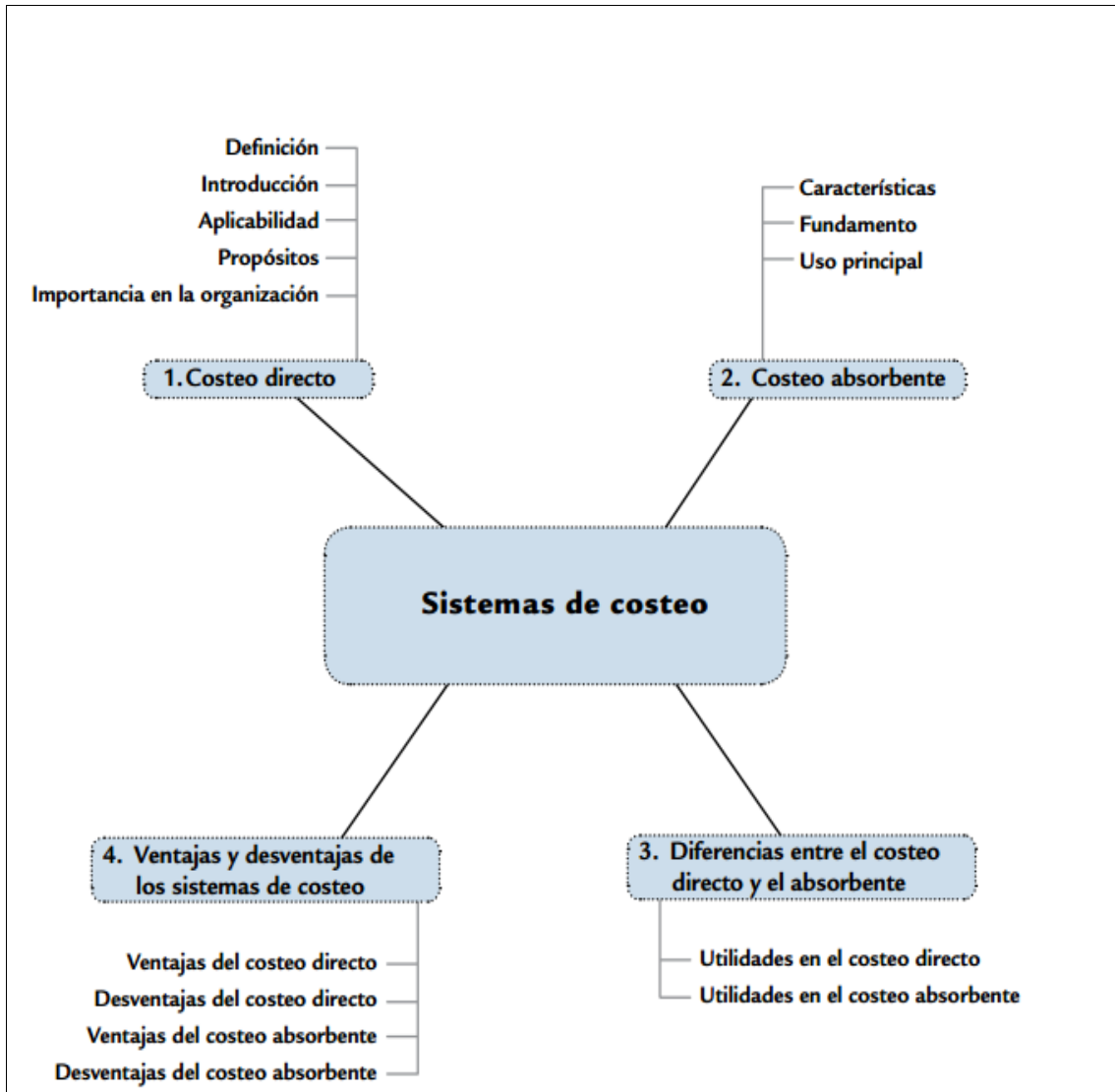


Figura 1. Sistema de Costeo
Fuente: Zárate, 2011, pag.70

La contabilidad examina costos históricos, actuales y del futuro. Los costos históricos son estudiados a fin de conocer la ganancia de cada periodo. Los actuales son comparados con un presupuesto encargado de evaluar el control, así como la utilización de costos. Finalmente, los costos futuros tienen el fin de obtener datos a fin de incurrir en toma de decisiones e incurrir en la planificación del funcionamiento de la empresa.

1.3.1.1. Costeo directo.

Para ciertos autores el costeo directo, se constituye como un instrumento para la administración que se lo utiliza para examinar el margen de seguridad, la relación costo-volumen-utilidad y el grado de apalancamiento operativo. En otros casos el costeo directo suele ser considerado únicamente como un principio contable.

Previo el análisis del costeo directo, se debe identificar la definición de costeo absorbente, el cual se enfoca en el costo de producción, el cual se compone por mano de obra directa, materiales directos y gastos indirectos de fabricación. No es aplicable el costo de distribución o ventas, costos administrativos y financieros, ya que son considerados al final del periodo a ser adquirido.

Posterior al costeo absorbente se identifica el costeo directo, que se basa en el estudio de los gastos variables y fijos a fin de aplicarlos en costos unitarios, únicamente los gastos variables de mano de obra directa, materia prima directa y costos indirectos variables, no se enfocan con el costo de producción unitario.

El costeo directo se lo utiliza como un sistema conformado por informes externos e internos, los cuales permitan la toma de decisiones para la dirección, enfocado en temas de planear utilidades, analizar el punto de equilibrio, medición y control de costos y actividades, entre otros.

Los propósitos del costeo directo son:

- Planificar y controlar
- Valuar el inventario
- Determinar ingresos

Cuando la información de costos es pormenorizada en informes internos, es factible la posibilidad de cuestionarse acerca de lo que sucedería si se cambiara determinados aspectos, cambios como: volumen de la producción, costos, precios, proveedores, entre otros.

Un sistema de evaluación de las áreas de la empresa es aplicable a fin de incurrir en la medición del control de gastos presupuestados.

El costeo directo es un factor relevante dentro del sistema contable de una empresa, mediante el cual se puede elaborar estados financieros, así como identificar la situación para incurrir en tomar una decisión futura.

1.3.1.2. El costeo absorbente.

Método conocido como costeo total, y se encuentra enfocado al estudio de los costos derivados de la producción, es decir:

- Mano de obra directa
- Materia prima
- Costos indirectos fijos
- Costos indirectos variables

Este método se enfoca en distribuir los costos a los productos, sin considerar si son variables o fijos. Es usual que las empresas opten por este método de costeo. El cimiento del costeo absorbente radica en fabricar un bien que posea costos variables y fijos, y estos deberán ser cubiertos con el ingreso en venta.

El costeo absorbente presenta derivaciones en los estados financieros, en función de su finalidad, entre los cuales se encuentran: costos y gastos de venta, gastos de administración, entre otros.

La utilidad del costeo absorbente es suministrar información a los sujetos externo a la empresa mediante estados financieros.

1.3.2. Modelo costo-volumen-utilidad.

El modelo costo-volumen-utilidad (CVU), proporciona una visión financiera y un apoyo fundamental en la etapa de la planeación.

Según (Ramirez D. N., 2008): “En el proceso de planeación operativa a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios” (pág. 157). Estas variables van a representar un éxito, siempre que el personal encargado maneje con creatividad e inteligencia; es decir que dicha habilidad intelectual se dará si en la empresa se implementa el pensamiento creativo del equipo de trabajo, sin olvidar que productividad es sinónimo de gente con ideas creativas y no originales, tendiendo siempre al mejoramiento continuo.

Ante la globalización que se está viviendo en el mundo, la variable precio no es controlable por la empresa, ya que es fijado por el mercado; al igual que la variable volumen es fijada por la demanda de dicho producto a vender y a producir por cada empresa; siendo la única variable controlada por la empresa el Costo.

1.3.2.1. Elementos del Costo Volumen Utilidad.

Los elementos que intervienen en la relación del Costo Volumen Utilidad son:

- Análisis Marginal, ayuda a examinar el comportamiento de los costos, mostrando la relación entre los costos fijos y variables. Este análisis ayuda en la Planeación administrativa y en la toma de decisiones, pero no es aceptable para propósitos de información externa o para pagos de impuestos.
- Margen de Contribución, es la diferencia entre las ventas y los costos variables, o bien es la cantidad que el precio de venta supera el costo variable, por lo que dicho margen es quien cubre los costos fijos y su excedente es la utilidad del negocio.

$$\text{Margen de Contribución (MC)} = \text{Ventas (V)} - \text{Costos Variables (CV)}$$

- Margen Bruto, es la diferencia que existe entre las ventas y el costo de producción, es la cantidad que se tiene disponible, para cubrir los costos fijos y obtener una utilidad.

$$\text{Margen Bruto (MB)} = \text{Ventas (V)} - \text{Costo Producción (CP)}$$

El modelo costo volumen utilidad ayuda a las empresas a determinar el punto de equilibrio, es decir, cuanto tienen que vender para poder solventar sus costos fijos y no incurrir en pérdidas, bajo el supuesto que el precio de venta es superior a los costos variables.

1.3.3. Punto de equilibrio.

Toda empresa siempre busca un equilibrio a nivel de actividad, en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, sino que su beneficio es cero, y permite a sus dueños tomar decisiones en beneficio de la empresa.

(CN, 2013), afirma: “el punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida”. En definitiva, este punto que nos indica el equilibrio entre

ventas y costos, permite a los empresarios analizar la información arrojada y en base a ella tomar decisiones que generen rentabilidad a la empresa.

1.3.3.1. **Métodos para encontrar el punto de equilibrio.**

Para encontrar el punto de equilibrio es necesario, en primer lugar definir los costos; en negocios pequeños es necesario considerar como costos a todos los desembolsos de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos. Luego Clasificar los Costos, en fijos y en variables.

Los primeros, son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, como por ejemplo: alquileres, depreciación, seguros, etc. Los costos Variables, varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizados, como por ejemplo: costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.

El punto de equilibrio se halla por medio de dos métodos diferentes:

1.3.3.1.1. *Método Algebraico.*

Es necesario resaltar las formulas que serán utilizadas para nuestro desarrollo, así:

$$\text{Punto de equilibrio de unidades} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de Venta unitario} - \text{Costo Variable unitario}}$$

$$\text{PEu} = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

Esta fórmula será utilizada, posteriormente, para graficar el punto de equilibrio, en la línea vertical de costos (cantidad).

$$\text{Punto de equilibrio en unidades monetarias} = \frac{\text{Costo Fijo total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable unitario}}{\text{Precio de venta unitario}}}$$

$$\text{PEdólares} = \frac{CF}{1 - \frac{CVu}{PVu}}$$

Fórmula utilizada para el grafico del punto de equilibrio en la línea horizontal par el volumen de producción.

El margen de contribución es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción; el mismo que nos permite determinar cuánto está aportando un determinado producto a la empresa, además permite identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de ese artículo.

Método gráfico.

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

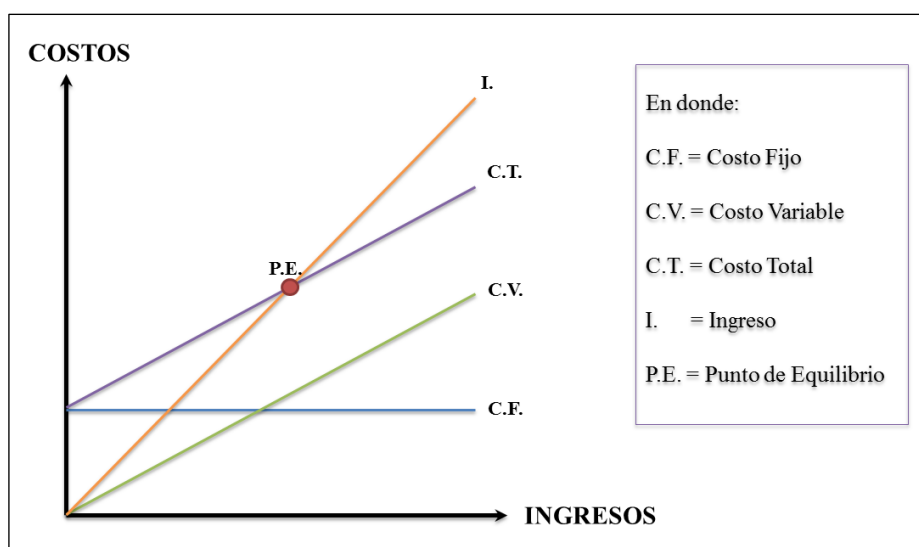


Figura 2. Representación gráfica del punto de equilibrio
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Es necesario comprobar los resultados a través de la elaboración de un estado de resultados y por ultimo analizar el punto de equilibrio con el fin de saber cuánto se necesita vender para alcanzar el punto de equilibrio, o cuanto se debe vender para generar una determinada utilidad.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Las razones o indicadores financieros constituyen indicadores que sirven para medir la realidad económica o financiera de una empresa. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000) dice: “una razón financiera es simplemente una cantidad dividida entre otra. Estas razones se pueden agrupar en seis clases: de liquidez, de rotación de activos, de apalancamiento, de cobertura, de rentabilidad y de valor de mercado” (Pág. 89).

Estas razones ayudan a los analistas financieros a fijar los indicadores financieros, que a su conocimiento le parezcan necesarios a fin de obtener la información relevante para la toma de decisiones financieras, así como aplicar estrategias.

1.3.4.1. Razones de liquidez.

La liquidez de una empresa se la define por el grado en el que esta es capaz de liquidar las obligaciones de corto plazo. Se enfocan no solamente en el aspecto financiero sino también en la capacidad de transformar en efectivo a los activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla 1. Razones de liquidez

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
RAZÓN DE CIRCULANTE	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Mide el número de veces que el activo circulante de una compañía cubre su pasivo circulante. Cuanta más alta sea la razón de circulante, mayor será la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen.
RAZÓN DE RAPIDEZ	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Conocida también como la prueba del ácido. Mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante(a corto plazo), empleando su activo circulante (pero sin incluir sus inventarios, que son menos líquidos).
RAZÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$	Muestra la cantidad de liquidez en relación con las ventas.
RAZÓN DE EFECTIVO	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$	Indica la proporción del activo de una compañía que se mantiene como efectivo.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.2. Razones de rotación de activos.

Estas razones establecen la eficiencia en el empleo de los activos, por parte de la administración, en su tarea de generación de ventas. Del nivel de rotación de activos se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

Tabla 2. Razones de rotación de activos

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide el número de veces que el saldo de cuentas por cobrar se renueva durante el año. En caso de no disponer de las cifras de ventas anuales a crédito, se usa la cifra de ventas netas de la compañía.
Días de venta pendientes	$\frac{365}{\frac{\text{Rotacion de cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales}/365}}} =$	Muestran aproximadamente cuantos días en promedio se tarda en recaudar las cuentas por cobrar de la compañía. Es llamado también periodo promedio de cobranza.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$	Representa el estimado del número de veces que los inventarios se renuevan físicamente cada año.
Días de venta en inventarios	$\frac{365}{\frac{\text{Rotacion de inventarios}}{\frac{\text{Invenarios}}{\text{Costo de bienes vendidos}/365}}} =$	Es el tiempo que tarda una renovación. Estima el tiempo promedio que el inventario permanece en la compañía antes de venderse.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Indica la forma tan productiva en que la compañía está usando sus activos. Es la razón de ventas entre activos fijos. Da un valor mayor en relación a la rotación del total de activos.
Rotación del total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Indica la forma tan productiva en que la compañía está usando sus activos. Es la razón de ventas entre el total de activos. Siempre es un valor menor que la rotación de activo fijo.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.3. Razones de apalancamiento.

Representan la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios, teniendo en cuenta que la deuda tiene efectos positivos o negativos; de forma positiva, la deuda representa una fuente importante de financiamiento que ofrece una ventaja fiscal considerable porque los intereses son deducibles de impuestos, y de forma negativa, la posibilidad de que la empresa se encuentre en apuros financieros e incluso una quiebra.

Tabla 3. Razones de apalancamiento

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Razón de deuda	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Total de activos}}$	Es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda
Razón deuda/capital	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Es la cantidad de deuda por dólar de capital.
Multiplicador del capital	$\frac{\text{Total de activos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Es la cantidad del total de los activos por dólar de capital.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.4. Razones de cobertura.

Representa la cantidad de fondos que una empresa cuenta para cubrir una obligación financiera específica, en comparación con la magnitud de dicha obligación, es decir están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para darles servicio.

Tabla 4. Razones de cobertura

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Razón de veces el interés ganado	$\frac{\text{Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI)}}{\text{Gasto por intereses}}$	Es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda
Razón de cobertura de cargo fijo	$\frac{\text{UAI} + \text{Pagos por renta}}{\text{Cargos por intereses} + \text{Pagos por renta}}$	Es la cantidad de deuda por dólar de capital.
Razón de cobertura de flujo de efectivo	$\frac{\text{UAI} + \text{Pagos por renta} + \text{Depreciación}}{\text{Pagos por renta} + \text{Cargos por intereses} + \dots}$ $\left(\frac{\text{Dividendos de acciones preferentes}}{1-t} + \frac{\text{Amortización de deuda}}{1-t} \right)$ continua en el denominador	Es la cantidad del total de los activos por dólar de capital.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.5. Razones de rentabilidad.

Razones conocidas también como de rendimiento, son empleadas para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

Tabla 5. Razones de rentabilidad

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar el costo de ventas.
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta despues de partidas extraordinarias}}{\text{Ventas}}$	Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar todos los gastos.
Rendimiento sobre el activo (rsa)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	Corresponde al margen de utilidad neta, excepto que la utilidad neta se expresa como una proporción del total de activos. Representa los resultados combinados de operación y financiamiento.
Poder para obtener ganancias	$\frac{\text{UAI}}{\text{Total de activos}} =$	Representa los resultados operativos brutos.
Rendimiento sobre el capital (RSC)	$\frac{\text{Ganancias disponibles para las acciones comunes antes de partidas extraordinarias}}{\text{Capital de los accionistas comunes}}$	Indica las utilidades residuales de la empresa como una proporción del valor en libros del capital de los accionistas comunes. Por lo regular este valor es mayor al RSA si la compañía es saludable; por el contrario, si está en años malos el RSC va a estar por debajo del RSA.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.6. Razones de valor de mercado.

Indican si las acciones que está realizando la empresa, están aumentando su valor en libros. Además se utiliza para saber si los activos no sufren pérdidas en cuanto a su valor de reposición.

Tabla 6. Razones e valor de mercado.

RAZÓN	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Precio/Utilidad (P/U)	$\frac{\text{Precio en el mercado de una acción}}{\text{Utilidad por acción (UPA)}}$	Las utilidades negativas hacen que las UPA sean negativas, y a su vez el P/U sea negativo. También, cuando el UPA se acerca a cero el P/U se vuelve extremadamente grande, porque las UPA están en el denominador..
Rendimiento de ganancias	$\frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Precio en el mercado de una acción}}$	Es el recíproco del Precio/Utilidad. Con la UPA en el numerador se evita el problema de la división entre cero. A diferencia de la anterior razón, el rendimiento de ganancias no pierde validez cuando la UPA es negativa o excesivamente pequeña.
Rendimiento de dividendos	$\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio en el mercado de una acción}}$	Muchas empresas no están pagando los dividendos en efectivo, por lo que tienen un rendimiento de dividendos de cero. La decisión de pagar dividendos en efectivo es básicamente una decisión de repartir las ganancias entre los propietarios o reinvertir el dinero en la empresa.
Mercado a libros	$\frac{\text{Precio de una acción en el mercado}}{\text{Valor en libros de una acción}} =$	Es un indicador inconcebible del desempeño histórico de una compañía. Cuanto mayor es esta relación, mayor es el valor de mercado relativo al valor en libros. Una razón alta dice que la empresa ha creado más valor de mercado que lo que las reglas de los principios de contabilidad generalmente aceptados han registrado en valor en libros.

Fuente: Douglas R. Emery, John Finnerty & John Stowe
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.4.7. Indicadores de producción.

Permite la vinculación de los resultados obtenidos del proceso productivo con la cantidad de recursos empleados, reflejando la rentabilidad de los productos y la eficiencia en el manejo de esos recursos.

1.3.4.7.1. Índice de productividad.

Es el cociente entre el resultado del sistema productivo y la cantidad de recursos utilizados, se emplea el término productividad, como una variable que define que tanto se acerca o aleja al objetivo principal de un sistema. La fórmula con la que se calcula es la siguiente:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados (costos)}}$$

1.3.4.7.2. *Índice de Productividad de Mano de Obra.*

Relacionada con la eficiencia del factor humano, está relacionada con el nivel de ingresos para el costo de mano de obra y número de horas trabajadas. La fórmula con la que se calcula es la siguiente:

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora mano de obra} * \# \text{ de horas}}$$

1.3.4.7.3. *Índice de Productividad de Materia Prima.*

Permite medir el peso que tienen los costos de materia prima en las ventas realizadas. La fórmula con la que se calcula es la siguiente:

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total materia prima}}$$

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

La toma de decisiones comprende cuatro funciones administrativas, las cuales son: planear, organizar, conducir y controlar.

Una decisión se la ejecuta previa la selección de la alternativa óptima, se precisa de información relacionada con cada alternativa y con sus consecuencias en función del objetivo.

La caracterización del trabajo de los directivos se enfoca en tomar decisiones. Siendo el inicio del proceso de trabajo en las empresas. Explicándose que este análisis parte de la planeación.

Un especialista amplía el ámbito de la toma de decisiones, previo el planteamiento del problema, en los casos siguientes:

- Realizar algo al respecto.
- Exista disconformidad entre lo ocurrido y lo que debería ocurrir.
- Existe algo que pueda hacer.

Se destaca la resolución de un problema, tomando una decisión, ante la cual se asuma las posibles consecuencias. Por otro lado se debe tener la capacidad de resolver inconvenientes, ya que hay que considerar que no debe estar “fuera del área de influencia”.

Las fuentes principales de información que se deben acudir para la identificación de problemas están:

- Incumplir planes.
- Desempeño de competidores, que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa.
- Quejas de clientes.
- Preocupaciones sobre el desempeño.
- Desviar resultados anteriores.
- Permutaciones en el ambiente que cambia tecnologías, expectativas de clientes, tendencias en el mercado, entre otros factores.

Varios expertos plantean que la tipificación de problemas se considere como la búsqueda de oportunidades.

La principal comprensión de este planteamiento, se la obtiene con una tecnología de consultoría, en la que se utilizan procesos de diseño de programas y de estrategias de cambio organizacional. Es posible, tomar un contexto que difiera de lo que se deba atender y analizar, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Análisis de los problemas

Analizamos como problema	Analizamos como oportunidad
Lo que está mal	Lo que se puede mejorar
Están relacionados con el pasado	Con el futuro
Amenazas y peligros	posibilidades
Empujan	Halan (atraen)
Debilidades que hay que arreglar	Fortalezas que podemos aprovechar
Mejorar lo “viejo” (más de lo mismo)	Qué cosas nuevas podemos lograr (hacer)
Nos agobian	Nos estimulan

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

1.3.5.1. Sugerencias prácticas para la toma de decisiones.

Adaptarse al miedo a la decepción y acoger una habilidad a adjudicarse riesgos no puede restringir a un “acto de fe y voluntad”. Apoyándose con el manejo de definitivas técnicas.

Entre las inventivas propuestas por especialistas se topan las siguientes:

- Fundar procedencias: enfocarse en las disposiciones de mayor impacto, (el 20x80 de Pareto).
- Coleccionar y examinar la mayor cuantía de pesquisa notable potencial.
- Emplear el “benchmarking”: Inspeccionar lo que ejecutan y cómo han tenido éxito.
- Fragmentar un problema enorme en pequeños inconvenientes.
- Concebir la mayor cantidad de alternativas y quitar la concepción de ideas de su observación y elección.
- Valorar cada alternativa desde otros criterios. Entre estos se mencionan: la contribución a los objetivos, tiempo empleado, costo, permanencia de sus efectos, impacto en el ambiente, nivel de inseguridad o contingencia de ocurrencia.
Igualmente, se encomiendan estas conductas:
- No concluya “en caliente”. Si es viable, tome tiempo moderado para considerar la situación y las potenciales decisiones.
- Intérprete las opciones factibles. Lo no documentado es fácil olvidarlo.
- Valore y anote las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas. Es el “campo de fuerzas” que planteó (Lewin, 1978), y la técnica del P-N-I (Positivo-Negativo-Interesante) que propone De Bono, para el análisis creativo de alternativas.
- Recapacite en las permutas que pueden ocasionarse en el ambiente en un futuro. “Lo que fue triunfante en el pasado puede no serlo en el futuro”, alerta (Drucker, 1954)
- Especule en potenciales “escenarios”. Representa a posibles directrices en variables importantes que se proyecten para un futuro, donde van a utilizar las decisiones que establezcamos.
- Elabore “planes de contingencia”. Alegan a la interrogante: ¿Qué hacemos si ocurre?
- Jamás permanezca sin acciones ante cambios inesperados.
- Admita las secuelas.
- Acepta tus errores como una ruta de enseñanza.

CAPÍTULO II.
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Filosofía institucional.

La filosofía institucional comprende los valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representa el compromiso de la organización ante la sociedad.

La agrupación de valores delimita el carácter esencial de la organización, establecen un sentido de identificación y pertenencia, favoreciendo una conducta ética (profesional, personal y social) y un desplazamiento maleable de consensuar fines comunes. En este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es en el que debe concentrar el discurso de confluencia de intereses entre la organización y profesionales o de intereses laborales. Las empresas a través de la conducta ética y responsable anhelan ser eficaces y fructíferas para intereses de sus socios y accionistas, se entiende una forma adecuada y razonable que se compense y reconozca el desempeño con una retribución correcta y una formación que refuerce los conocimientos conformes del perfil del puesto así como las habilidades que despliegan las competencias en trazo con sus fines tanto profesionales como íntimos de manera equitativa.

La filosofía institucional ha sido muy importante para el desarrollo y competitividad de las organizaciones desde tiempos pasados hasta nuestros días.

2.1.1. Antecedentes institucionales.

Creada por el Lic. Raúl Fuertes, en el año de 1998, la empresa Carnes y Parrilla del Valle empieza su actividad comercial en una planta temporal en el Valle de los Chillos, ofreciendo en primera instancia a la elaboración de chorizos parrilleros.

Para la preparación de sus productos fue esencial el esquema y construcción de maquinaria, inventada por su precursor y que contaba enteramente a las exigencias de producción.

Satisfactoriamente la demanda se creció, las penurias de reubicar la planta a un sitio más amplio, es así que en el año 2000 su infraestructura fue ubicada en la actual sede en Los Chillos, de igual manera las solicitudes de los compradores ayudaron al incremento de la línea de productos, para ello fue imprescindible modernizar las maquinarias.

Desde sus inicios, la empresa “**Carnes y Parrilla del Valle**” no ha abandonado en ningún momento, la importancia de trabajar con calidad, lo que ha forjado confianza y lealtad de sus clientes.

Actualmente “Carnes y Parrilla del Valle” es manejada bajo la administración del Econ. Eduardo Fuertes como gerente general, siendo el hijo del precursor y representante legal de la institución, el Lic. Raúl Fuertes. Los productos de fabricación semiartesanal, son comercializados en los trascendentales restaurantes de la ciudad de Quito, los mismos que han asumido una gran aprobación por su gran nivel de calidad, precios asequibles y por la excelente asistencia que ofrece a sus clientes.

2.1.1.1. Misión.

Ser una organización consagrada a satisfacer la demanda de alimentación por medio de la preparación, repartimiento y comercialización de productos cárnicos deliciosos, frescos y sanos, otorgando un servicio de calidad y resaltando las expectativas de nuestros clientes.

2.1.1.2. Visión.

Al desempeñar el papel de organización, la visión al 2015 será desarrollarse hasta ser una empresa a nivel provincial, conservando una alta perspectiva competitiva en el área de influencia, constituyéndose uno de las tres principales establecimientos de cárnicos procesados, encaminada en la atención del segmento de restaurantes.

2.1.1.3. Objetivo empresarial.

- Acrecentar la producción anual en un 25 % en cada uno de los contiguos 3 años, mediante la obtención de nuevos compradores que se impregnen de la oferta propuesta y a su vez ayuden a renovar la situación competitiva de compañía en el mercado de los restaurantes.
- Establecer una distribución funcional que consienta un conveniente desempeño de la empresa en el mercado en un lapso inferior a un año.

2.2. Estructura administrativa y funcional.

2.2.1. Descripción del negocio.

La organización corresponde al sector industrial cárnico, teniendo como principal actividad la producción de embutidos.

2.2.2. Ubicación.

La planta se encuentra localizada en el Valle de los Chillos en la calle “Los Arupos No 189 y González Suárez”.

2.2.3. Marco legal.

“Carnes y Parrilla del Valle” es un establecimiento unipersonal, el mismo que cuenta con todas las obligaciones legales de funcionamiento como son:

- REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE No 1000597235001.
- PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO No 0158258.
- CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS No 43483.

2.2.4. Inversión inicial.

La empresa empezó sus actividades en el año 1998 con un capital preliminar de tres mil dólares americanos.

2.2.5. Productos.

La compañía elabora sus productos, a base de carnes seleccionadas de res y de cerdo (a excepción de la morcilla en la que se utiliza plasma de res y de cerdo), para lo cual se aprovechan diferentes misceláneos, entre materias primas, como el producto lo necesite a la hora de fabricación, adicionalmente se agregan ingredientes, aditivos y aderezos que darán una particularidad especial a cada producto. Por requerimientos de calidad, los primordiales proveedores de la organización son Supermaxi, Magda y Pronaca.

Al presente la empresa posee 3 productos trascendentales que son:

- Salchicha Frankfurt
- Longaniza
- Morcilla Negra.

Adicionalmente, con el objetivo de proporcionar valor agregado a los productos, se ha optado la comercialización de tres productos adicionales como: las parrilladas completas, parrilladas extras y pinchos.

2.2.6. Servicios.

La venta es personificada, ya que el administrador del restaurante dispone de recomendaciones continuas sobre el uso y proceso de los productos cárnicos, así también de servicio de entrega inmediata.

2.2.7. Forma de organización.

La estructura organizacional es vertical, adecuada de una sociedad artesanal, la mano de obra recibe órdenes solamente de su superior.



Figura 3. Tipo de organización
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3. Análisis de competitividad.

Es el contenido de una compañía u organización de cualquier representación para desplegar y conservar unas primacías comparativas que le admita deleitarse y sustentar una posición definida en el ámbito socio económico en el que encuentra. Se concibe por ventaja comparativa aquella destreza, recurso, conocimiento, propiedades, entre otras que coloca una empresa y que hace viable la obtención de unos beneficios superiores. Para (Porter, 1998), en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, “esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo”.

La competitividad es una noción relativa, ya que señala la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) manejando una medida de referencia común. Se radica en un concepto de desarrollo y sujeto a muchas interpretaciones (formas de medición). Obedeciendo de la dimensión a la que corresponda los sistemas organizativos, se empleara indicadores múltiples para medirla.

Se puede suponer que la competitividad empresarial se fundamenta como: competitividad interna y externa. La competitividad interna se refiere a la competencia de la organización

consigo misma en base de la comparación de su eficacia en tiempo y de la eficiencia de sus disposiciones internas (productivas y de servicios.) Esta forma de análisis resulta fundamental para hallar reservas internas de eficiencia pero comúnmente se le confiere menos calidad al análisis competitivo externo, el mismo que expresa la percepción más reñida, conocida y examinada.

Resulta fundamental para percibir el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes compendios de vínculo: ¿Cuáles son los elementos que la condicionan? ¿Cuál es la correlación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complejas y no tienen avenencia en su consideración pero intentar un minúsculo esclarecimiento, a partir de la destreza gerencial actual y de los juicios de los estudiosos del tema, es siempre una excelente ayuda para despejar el camino hacia la competitividad.

La competitividad empresarial solicita un equipo directivo hacendoso, renovado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consecuente a la necesidad de meditar a los miembros de la organización como un recurso de primer precepto al que hay que atender. Sin embargo, se puede aseverar que este suele ser uno de los puntos frágiles de un eminente número de asociaciones que ha desaparecido o poseen inconvenientes de supervivencia, el equipo directivo establece en gran medida la actitud de los segmentos de la institución hacia el trabajo. La experiencia manifiesta que las empresas que conservan en el tiempo enfoques competitivos sostenidos, ofrecen una gran atención al futuro, al tiempo que fijan continuamente su entorno. (Porter, 1998) a partir de la concepción de “cadena de valor” equilibra las líneas de acción que la organización para diseñar su estrategia competitiva conveniente a sus necesidades.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia.

En el análisis del perfil competitivo para las empresas fabricantes de productos cárnicos procesados, se evaluó el potencial del segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles; para tal fin se analizó las cinco fuerzas de Porter, las mismas que se detallan a continuación:

2.3.1.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

- **Pocas regulaciones municipales a nuevos competidores**

Las escasas regulaciones municipales y la corrupción inmersa en el medio, permite el ingreso constante de nuevos competidores, en el mercado alimenticio, la mayoría de ellos

se enfocan en atender segmentos de mercados populares. El impacto por falta de regulaciones municipales a nuevos competidores es altamente negativo para los productores de cárnicos procesados, esto hace que cada día existan nuevos competidores que buscan posicionarse en el segmento de mercado de los restaurantes.

- **Altas barreras de entrada por exigencias sanitarias**

La venta de productos cárnicos en restaurantes no es cosa sencilla. Los compradores exigen alta calidad de productos y de servicios como también documentos que garanticen dicha calidad. El impacto es altamente positivo para las empresas que se encuentran atendiendo al segmento de mercado de los restaurantes; para la obtención de dichos documentos y certificados, es necesario el cumplimiento de varios requisitos de calidad, requisitos que desalientan a los nuevos competidores a participar en el segmento de mercado.

- **Altas barreras financieras a nuevos competidores**

La falta de disposición de recursos financieros, es otro inconveniente que desalienta a los nuevos productores a participar en el segmento de mercado de los restaurantes, esto les impide otorgar créditos en compras a sus clientes y por otro lado, son empresas que no tienen acceso a créditos de sus proveedores. El impacto es moderadamente positivo para las empresas que atienden al segmento de mercado de los restaurantes, por lo general, son empresas que disponen de liquidez suficiente para soportar compras a crédito, que en ocasiones pueden ser hasta mensuales.

A continuación se resumen los principales factores relacionados con el ingreso de nuevos competidores:

Tabla 8. Factores relacionados con el ingreso de nuevos competidores

FACTORES DE AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Pocas regulaciones municipales				X		
Altas barreras de entrada por exigencias sanitarias	X					
Altas barreras financieras a nuevos competidores		X				

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3.1.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- **Productos cárnicos a base de soya**

En realidad no existen productos sustitutos, salvo los productos elaborados a base de soya, los cuales contienen un alto valor proteico, no obstante carecen de las características típicas de un embutido de alta calidad, como es la jugosidad, el aroma y el sabor, cualidades que son típicas de los embutidos elaborados a base de materias primas cárnicas, siendo este un factor negativo de bajo impacto para los fabricantes; no se ha observado que en los restaurantes se empleen productos realizados a base de soya.

- **Calidad preferida en restaurantes**

En la investigación de mercados se identificó que el 70 % de los restaurantes que operan en la ciudad de Quito y sus valles, adquieren productos cárnicos de calidad Premium, lo que genera un impacto moderadamente positivo para los productores que elaboran dichos productos. El administrador del restaurante muy difícilmente reemplazará un producto de alta calidad por otro de inferior calidad.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con los productos sustitutos:

Tabla 9. Factores de amenaza de productos sustitutos

FACTORES DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Productos a base de soya						X
Calidad preferida en restaurantes		X				

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

- **Alto número de proveedores de materias primas cárnicas para el sector**

Se estima que existe alrededor de 20 oferentes de carne porcina y bovina (principales materias primas en la elaboración de productos cárnicos procesados), para la ciudad de Quito y sus valles, esto beneficia a las empresas que elaboran productos cárnicos procesados, por el número de competidores, se puede adquirir materias primas cárnicas a precios muy convenientes, sin que existan restricciones de volúmenes mínimos de compra.

El impacto en la industria es moderadamente positivo puesto que el productor puede seleccionar entre varios proveedores de materias primas cárnicas.

- **Alto número de proveedores de materias primas no cárnicas para el sector.**

Se puede observar que existen un alto número de proveedores que venden materias primas no cárnicas, en relación al número de empresas que elaboran cárnicos procesados dentro de la provincia de Pichincha, por tal razón el impacto para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados es altamente positiva. Los proveedores, con el objetivo de ganar un posicionamiento relevante en el mercado, reducen sus precios, ofrecen grandes créditos y no imponen restricciones de volúmenes mínimos en compras.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con el poder de negociación de los proveedores:

Tabla 10. Factores de poder de negociación de los proveedores

FACTORES DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Alto número de proveedores de Materias Primas cárnicas		X				
Alto número de proveedores de Materias Primas no cárnicas	X					

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3.1.4. Poder de negociación de los compradores.

- **Plazos de crédito a clientes**

En la investigación de mercados se observó que los grandes restaurantes que adquieren productos cárnicos, exigen a sus proveedores créditos de hasta un mes. Tal situación no se observa en los pequeños restaurantes, que como máximo disponen de créditos semanales. El impacto para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados es moderadamente negativo; el 46 % de los restaurantes de la ciudad de Quito, disponen de créditos quincenales y mensuales.

- **Descuentos por altos volúmenes de compra**

Se identificó en la investigación de mercados: los restaurantes que adquieren grandes volúmenes de productos cárnicos, exigen a su proveedor, descuentos en compras generalmente del 10%, Los descuentos en compras, son un impacto moderadamente negativo para los productores. Las grandes empresas adquieren constantemente grandes

volúmenes de productos, obteniendo constantemente descuentos en compras, por tal razón, los grandes compradores consideran al precio con descuento como el precio real del producto.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores de poder de negociación de los compradores:

Tabla 11. Factores de poder de negociación de los compradores

FACTORES DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Plazos de créditos a clientes					X	
Descuentos por altos volúmenes de compra					X	

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3.1.5. Rivalidad entre los competidores.

Existe alrededor de treinta y dos empresas que funcionan de una manera legal y venden sus productos cárnicos dentro de la ciudad de Quito y sus valles. Cada día la rivalidad entre las empresas aumenta; las pequeñas asociaciones constantemente disminuyen sus precios, mientras que las medianas y grandes empresas mejoran la calidad de sus productos, ofrecen mejores servicios, brindan garantías e intensifican la publicidad y las promociones.

El número de competidores en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), es un factor negativo de alto impacto para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados, puesto que, en el mercado se puede observar una constante degradación de los precios, a tal punto que el atractivo de ciertos espacios de mercados (como los populares) ha perdido su atractivo inherente.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con la rivalidad entre los competidores:

Tabla 12. Factores de rivalidad entre competidores

FACTORES DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Número de competidores					X	

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.3.1.6. Evaluación del perfil competitivo.

La empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentra elaborando productos de uso para parrilladas, como también salchicha Frankfurt y mortadela. Para la evaluación del perfil competitivo, se tomará de referencia a la empresa líder del mercado (Juris) como también al próximo líder de la categoría (El Artesano) en la que se encuentra ubicada la empresa Carnes y Parrilla del Valle tal como se presenta a continuación en la matriz PC:

Tabla 13. Análisis de perfil competitivo

FACTOR COMPETITIVO	PESO	JURIS		EL ARTESANO		CARNES Y PARRILLA DEL VALLE	
		Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado
Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Intensidad de la competencia entre firmas	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Posibilidad de sustitución del producto	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
Grado de dependencia de productos y servicios complementarios	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Los proveedores establecen los términos	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Los productores establecen los términos	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Los intermediarios establecen los términos	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Grado de sofisticación tecnológica	0.15	4	0.6	3	0.24	2	0.3
TOTAL	1	-	3.6		2.7		2.65

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Los resultados muestran que la empresa Juris aplica las mejores estrategias para el segmento de mercado de los restaurantes, siendo la empresa más competitiva en el sector.

Para las asociaciones: El Artesano, Carnes y Parrilla del Valle, el nivel competitivo es similar, ambas se identifican como empresas que se encuentran expuestas a similares dificultades en el segmento de mercado de los restaurantes, no obstante la participación en el mercado de la empresa El Artesano es mayor debido a que posee una mejor fuerza de ventas que la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

2.3.2. Matriz FODA.

2.3.2.1. Análisis Externo.

Según Camino (2012), el macro entorno está compuesta por las variable que intervienen e influyen en la organización, y que no puede ser controlada, los factores que interviene en el macro entorno son genéricos y existen con independencia de la empresa u organización en el mercado, para lo cual se analizaran los factores externos que componen a la matriz del perfil de oportunidades y amenazas, en las áreas políticas, económico, social, tecnológico, ecológica y legal (PESTEL).

2.3.2.1.1. Factor Político.

Según el Ministerio de Coordinación de la Política Económica es formular y coordinar una gestión económica integral, articulada y transparente, a través de políticas en los ámbitos: fiscal, financiero, externo y del sector real, que coadyuven a la consolidación del sistema económico, integrado por la economía pública, privada, mixta y popular y solidaria, que privilegie al ser humano y genere las condiciones para el buen vivir, administrando adecuadamente los flujos de ahorro-inversión. Su visión es asegurar un manejo adecuado de los flujos macroeconómicos que garantice la estabilidad económica para promover un consumo regulado, lo cual permite la dinamización de las empresas de productos cárnicos y derivados.

2.3.2.1.2. Factor Económico.

Es el segundo componente ordinal de la matriz de Perfiles Oportunidades y Amenazas que tiene en cuenta el nivel de distribución de la renta basada en la canasta básica, inflación, productor del tipo de interés, el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía. El factor económico influye mucho en las empresas incluyendo a las de productos cárnicos y derivados, siendo los factores claves que hacen una economía diferente, haciéndola más inclusiva y equitativa de las personas recurren a su servicio; siendo aspectos que las organizaciones e inclusive el Estado no puede controlar (en algunos caso), sin embargo debe poner énfasis en llevar a cabo estrategias que disminuye estos efectos adversos para la realización productiva. A continuación se expresa los índices macroeconómicos más importantes:

Canasta básica

La canasta básica es un conjunto de artículos indispensables para satisfacer las necesidades básicas de la población, las canastas básicas según el Instituto Nacional de

Estadística y Censos se elaboran tomando en cuenta una familia de cuatro miembros y en base a la remuneración básica unificada que es de 340 dólares en el 2014.

La canasta que se consume en los hogares depende de los gustos y el alcance de las personas: con el fin de analizar a la población en forma global, es importante analizar canastas estandarizadas en el país, como la canasta básica y la canasta vital. En este análisis se puede determinar la restricción o privación que poseen algunas familias en el consumo de los artículos que contienen estas canastas.

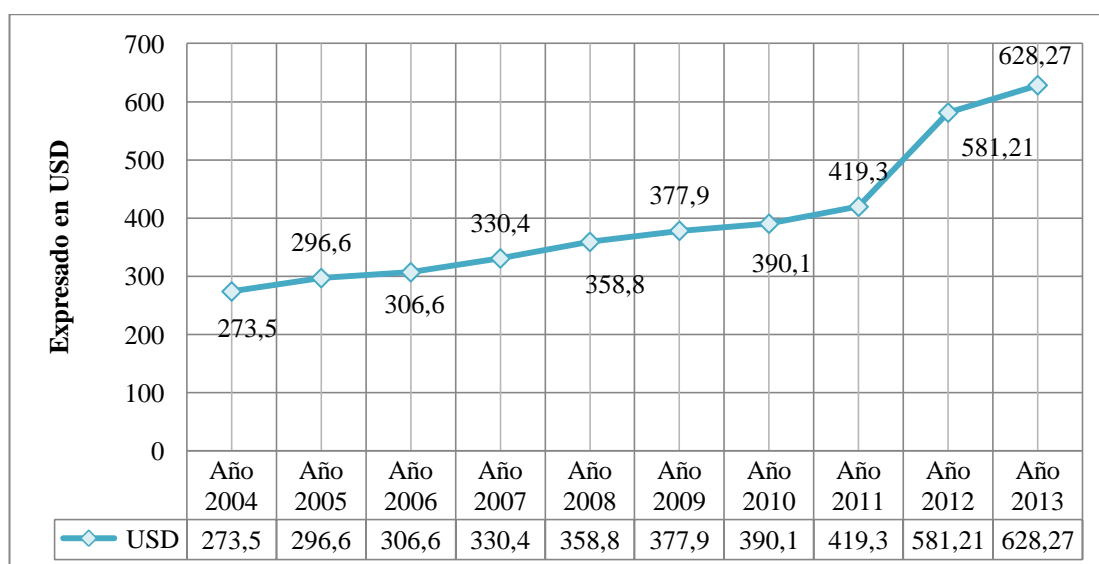


Figura 4. Detalle histórico de la canasta básica los últimos diez años
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

A lo largo de los últimos diez años se tiene un promedio ponderado de USD \$ 396,26; el periodo más alto de crecimiento se presenta en los años 2004 y 2005, mientras que el incremento más bajo se presenta en los años 2008 y 2009, en comparación con el salario básico unificado que es de 318 USD se puede decir que no es óptimo para acaparar en su totalidad la canasta básica sin embargo, se podría adquirir la mayoría de los artículos; en cuanto a las empresas de productos cárnicos y derivados se puede decir que acciones como pequeñas asociaciones encaminados a la soberanía alimentaria formaron las denominadas como “canastas solidarias” desafiando las dinámicas del desarrollo de un sistema agroalimentario convencional, estas actividades han podido construir que tanto socios, como beneficiarios puedan acceder a la mayoría y porque no la totalidad de los artículos de la canasta básica, contribuyendo además al desarrollo de comunidades y barrios donde están situadas las familias, también formando relaciones personales, generando calidad de vida y solidaridad.

Desempleo

La gestión realizada por el Gobierno Nacional en el combate a la pobreza, muestra resultados que sobresalen en la región latinoamericana. Las estadísticas emitidas por el organismo competente así lo reflejan, pues es la primera vez en la historia del Ecuador que la ocupación plena se ubica en más del 51%, combatiendo el desempleo se abren nuevas plazas de trabajo y creación de nuevas empresas, que generen ingresos para la adquisición de productos en su mayoría de consumo, las cuales pueden necesitar el servicio del sector de productos cárnicos y derivados. La ocupación plena significa trabajo de calidad con salarios superiores al mínimo vital (\$340), beneficios de ley y adecuadas condiciones de trabajo, en ese contexto, la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) también creció.

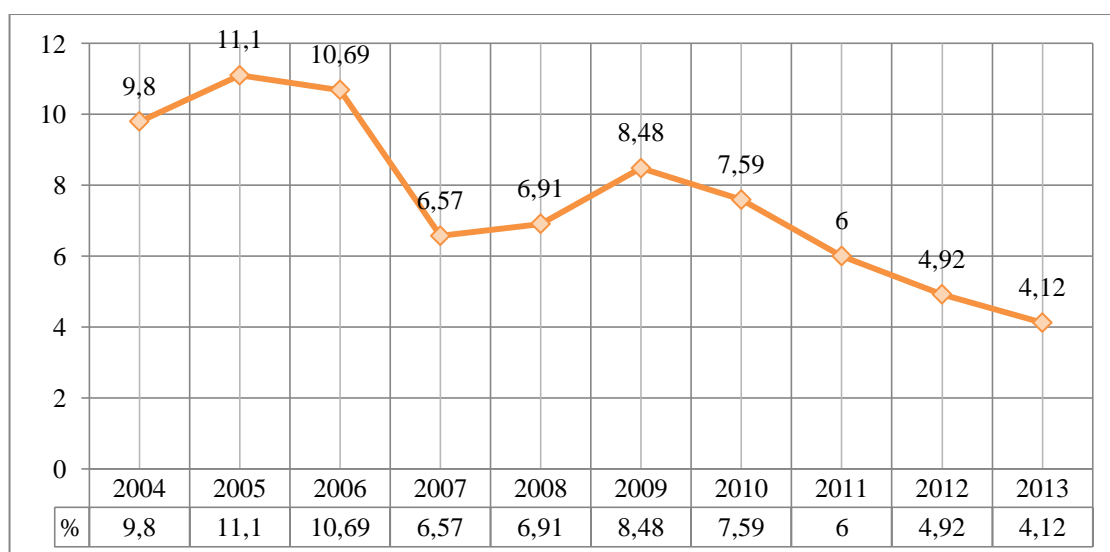


Figura 5. Detalle histórico del desempleo los últimos diez años

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En septiembre del 2013, la tasa llegó al 60,6% la más alta de los últimos años, según el reporte del INEC. En el tercer trimestre de este año, el desempleo en el Ecuador se ubicó en 4,6%, un punto menos que en el mismo período del año pasado, cuando la tasa llegó al 5,5%. Las cifras consolidadas del tercer trimestre de 2012 expusieron la situación del empleo, subempleo y desempleo en comparación con septiembre de 2011. Según el histórico, es la cifra más baja de desempleo de los últimos cinco años. El 80% del empleo generado en el país es del sector privado y el 20% corresponde a la generación del sector público, así 78,6% de la población ocupa un trabajo privado y el 21,4% labora en el sector público. Otro fenómeno que ha disminuido en gran medida ha sido el sub- empleo. En el 2007, el Ecuador registraba un subempleo del 52,6%. Después de 5 años, el subempleo ha disminuido a 41,9%.

Inflación

Es el crecimiento de los precios en un periodo establecido que en general se da de manera continua; la inflación puede ser medida tomando en cuenta el Índice de Precios al Consumidor Urbano (IPCU), y la canasta de bienes y servicios que adquieren las personas (Elías, 2006)

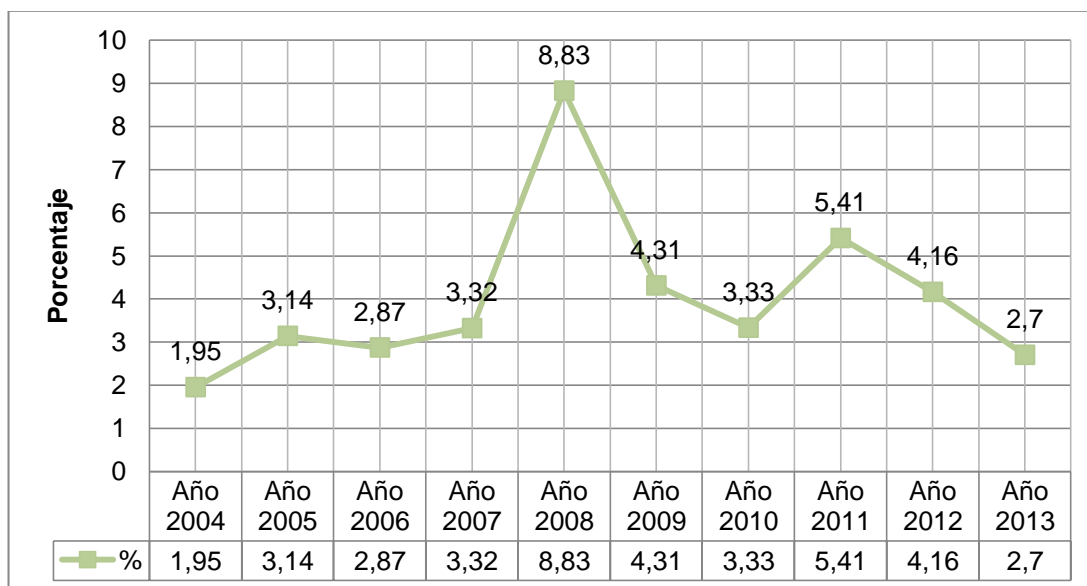


Figura 6. Detalle histórico de la inflación en los últimos diez años

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El territorio ecuatoriano es un país dolarizado, donde su inflación en los últimos diez años ha tenido el crecimiento más alto en el año 2008 debido a las crisis que se presentaron a nivel mundial y que incidieron en todos los países, sin embargo en el 2013 la inflación ha tenido una disminución favorable, el análisis de este indicador económico es de mucha importancia para el sector de productos cárnicos y derivados, debido a que a mayores precios mayor inflación lo cual podría repercutir en el desarrollo de la economía de las personas y por ende de las empresas de este sector, puesto que estas depende de la sociedad para subsistir en el mercado.

Por otra parte el análisis de la inflación en cuanto a las empresas de productos cárnicos y derivados es importante, ya que con una inflación mayor el trabajo se encarece, debido a que los trabajadores demandan un aumento de salarios para satisfacer sus necesidades, por lo que las empresas de este sector corren el riesgo de no obtener rentabilidad, por otra parte se reduce su productividad por el alza en los costos de producción dificultando la administración en estas entidades sobre todo en las empresas de productos cárnicos y derivados que se dedican a la producción. El financiamiento también se vuelve un problema

puesto que las tasas de interés suben y se vuelven un problema financiero, debido a las dificultades para acceder a un crédito.

Salario básico unificado

El salario mínimo es la remuneración mínima establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Los costos y beneficios de los salarios mínimos legales son aún objeto de debate. La cuantía del salario mínimo se utiliza para establecer el salario máximo, Navarro (2009).

Se expresa en unidades monetarias por jornada de trabajo; por ejemplo, en el Ecuador, no se puede pagar menos de USD \$11,33 dólares a un trabajador por día (mes de 30 días), es decir que la hora de trabajo es de USD \$1,41 y cada país puede establecer las normas legales que regulan el salario mínimo y los mecanismos para determinar periódicamente su monto, generalmente en forma anual.

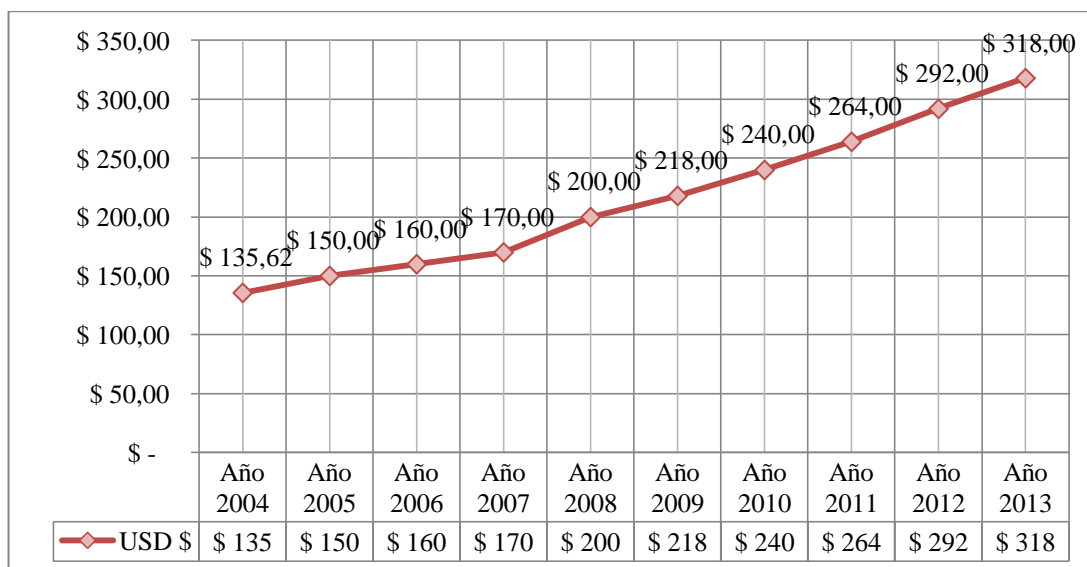


Figura 7. Detalle histórico del riesgo país los últimos diez años

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El salario básico es importante para cualquier negocio o tipo de empresa de productos cárnicos y derivados existentes en el Ecuador ha tenido un constante crecimiento histórico en promedio los últimos diez años con un incremento del 9,97%, siendo su pico máximo de crecimiento el comprendido entre los años 2007 y 2008 con un 17,65%, mientras que su pico mínimo fue el comprendido en el 2006 y 2007 con un 6,25%, a su vez se proyecta que para el año 2015 será de USD \$ 354,00.

2.3.2.1.3. Factor Social.

Por lo general las empresas de productos cárnicos y derivados están encaminadas a resolver los problemas de alimentación, mejorando su calidad de vida, a través de alimentos viables que satisfagan sus necesidades, y sobre todo que estén encaminadas al desarrollo local.

Conforme pasan los años el tamaño de la población ha ido en aumento, este factor es importante sobre todo si se suscita en el entorno en el cual se desenvuelven las empresas de productos cárnicos y derivados.

Gran cantidad de personas están ubicadas en las ciudades más grandes del país como Quito, Guayaquil y Cuenca, donde prevalecen las principales actividades económicas que mueven al país, por lo que muchas empresas de productos cárnicos y derivados también se encuentran situados en esos lugares estratégicamente atendiendo las necesidades de sus clientes.

Tamaño de la población

Se determina como el conjunto de la misma especie que vive en un hábitat, que responde o se encuentra afectado por a fenómenos como: alimentos, espacio, agua, migraciones, enfermedades, entre otros.

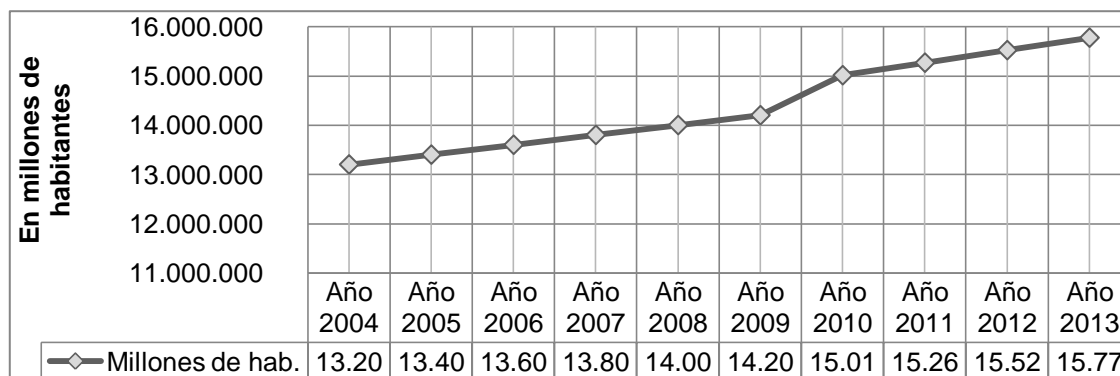


Figura 8. Detalle histórico de la población de los últimos diez años en el Ecuador.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Tabla 14. Participación actual del DM de Quito dentro del total de población

Género	D.M. Quito		República del Ecuador	
	Valores absolutos y relativos		Valores absolutos y relativos	
	Cantidad	Porcentaje (%)	Cantidad	Porcentaje (%)
Hombre	1.088.811	15,17	7.177.683	0,50
Mujer	1.150.380	15,75	7.305.816	0,50
Total	2.239.191	30,92	14.483.499	100,00

Fuente: INEC, VII Censo de población y VI de Vivienda (2010)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Si bien se refleja un aumento los últimos diez años del 1,93% si se toma en consideración el último dato del tercer trimestre del 2013, la participación de la ciudad capital dentro del total de la población ecuatoriana es del 30%, que en otras palabras, de cada diez ecuatorianos, tres son quiteños o provienen de dicho cantón, aunque no es un factor determinante o restrictivo resulta alentador para la ubicación o sede de cualquier empresa constructora dentro de la geografía ecuatoriana.

2.3.2.1.4. Factor Tecnológico.

Es el conocimiento práctico, los objetos físicos y los procedimientos que se usan para generar productos y servicios. El conocimiento práctico es el hecho de saber y juzgar cómo, cuándo y por qué utilizar el equipo y los procedimientos (Krajewski, 2012).

El desarrollo tecnológico avanza con pasos agigantados, por lo que muchas empresas están adecuándose a los nuevos sistemas tecnológicos y las empresas de productos cárnicos o similares no son la excepción, debido a que mediante la utilización de la tecnología los procesos y actividades de las empresas son más eficientes, en cuanto a estas empresas se puede decir que la tecnología son de gran ayuda para innovar el servicio.

2.3.2.1.5. Factor Legal.

Ley de Seguridad Social y reglamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

La seguridad social es la protección que la sociedad brinda a todos sus integrantes, a través de una serie de medidas públicas regulatorias, contra las privaciones económicas y sociales, que de no ser aplicadas, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos estatales, por causa de accidente de trabajo, enfermedad, enfermedad laboral, desempleo,

invalidez, maternidad, vejez y muerte; proporcionando la forma de asistencia médica y ayuda a las familias con hijos.

De acuerdo con la Constitución Política de la República del Ecuador, la seguridad social es un deber del Estado y un derecho irrenunciable de todos sus habitantes, la misma que se prestará con la participación de los sectores públicos y privado de conformidad con la ley.

Las entidades públicas que tienen a cargo este mandato constitucional son el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional y el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. La protección del seguro general obligatorio debería extenderse progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones del sistema.

La seguridad social se sustenta en un régimen piramidal donde la relación debe ser al menos ocho afiliados activos a uno retirado, basado en cálculos actuariales con el debido sustento y racionalidad. Así, los afiliados al sistema entregan una aportación obligatoria determinada en la ley, la que debe ser administrada e invertida por la institución a la que pertenecen. Dicha institución debe responderle a su afiliado cuando sufra de las contingencias antes descritas.

Tabla 15. Evaluación de factores externos

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE)			
OPORTUNIDADES			
FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Concentración de la población quiteña	0,06	3	0,18
Integración de la mujer a la actividad laboral	0,05	3	0,15
Distribución de los ingresos	0,06	2	0,12
Incremento de los ingresos familiares por divisas de emigrantes	0,06	1	0,06
Patentes de productos cárnicos mejorados	0,07	2	0,14
Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias	0,08	2	0,16
Disponibilidad de maquinarias nacionales	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Congestión vehicular	0,05	3	0,15
Reformas arancelarias	0,07	1	0,07
Inestabilidad política	0,08	2	0,16
Tasas de interés elevadas	0,08	3	0,24
Inflación en las materias primas cárnicas	0,08	3	0,24
Disponibilidad de maquinaria extranjera	0,07	2	0,14
Maquinaria de proveedores nacionales	0,07	2	0,14
Incremento en el precio de la energía eléctrica	0,05	2	0,1
	1		2,33

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Se puede observar que la empresa mantiene una calificación de 2,33 puntos, ligeramente inferior al promedio ponderado (2,5), lo que sugiere, que en la empresa Carnes y Parrilla del Valle se deben mejorar las estrategias de respuesta a las oportunidades y amenazas generadas en su entorno.

2.3.2.2. Análisis Interno.

En el análisis interno se identificarán las fuerzas y debilidades de todas las áreas funcionales, como también del entorno próximo a la empresa Carnes y Parrilla del Valle, para posteriormente generar estrategias que le permitan a la misma aprovechar sus fortalezas y superar las debilidades.

En el estudio propio de la sociedad se consideraran exclusivamente los factores internos de mayor interés para la generación de competitividad, como es: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano detallado a continuación:

2.3.2.2.1. Capacidad Directiva.

- **Falta de Planeación empresarial**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle no dispone de ninguna planeación que permita un adecuado direccionamiento estratégico, por tal motivo se observa que la institución no ha desarrollado significativamente en los últimos años, lo que le ha generado un impacto moderadamente negativo, puesto que no se está administrando por objetivos, y la imagen empresarial proyectada en el mercado es débil.

- **Estructura organizacional flexible**

La estructura organizativa de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, por su condición de microempresa, es vertical y flexible, razón por la cual es fácil de administrar todas las actividades que se efectúan en el ente, actividades efectuadas por su gerente-propietario. Su actual estructura organizativa es un factor de impacto moderadamente positivo puesto que dispone capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno.

- **Sistemas de Control inexistentes**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle no dispone de sistemas de control que le permita evaluar periódicamente las actividades de producción, financieras y administrativas de la sociedad, lo cual genera un impacto moderadamente negativo puesto que afecta directamente en la toma de decisiones y en la evaluación de la gestión, dado que no se produce información para el resultado.

2.3.2.2.2. Capacidad Competitiva de la empresa.

- **No disposición de vendedores directos**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, no dispone de vendedores directos; según la investigación de mercados, este factor es el principal medio de obtención de nuevos clientes. Además tiene un impacto altamente negativo para la institución; no se ha dado a conocer la marca en el segmento de mercado de los restaurantes.

- **Bajos Costos de Distribución y Ventas**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle ofrece productos de calidad a precios inferiores a los de la competencia, ello se debe a que mantiene una distribución directa con bajos costos, distribución en la que no existen intermediarios que encarezcan el producto.

Su impacto es altamente positivo, puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle planifica semanalmente las entregas a restaurantes minimizándose los costos de distribución.

- **Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes**

En la investigación de mercados se determinó que la empresa Carnes y Parrilla del Valle dispone de una participación moderada en el mercado de productos cárnicos de uso para parrilladas en el sector, esto genera un impacto bajamente positivo puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle requiere crecer un poco más para poder alcanzar economías a escala.

2.3.2.2.3. *Capacidad Financiera.*

- **Inadecuado manejo de liquidez**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle dispone de un capital ahorrado en bancos altamente significativos, por cada dólar invertido en la compañía, se dispone de aproximadamente 4 dólares para cubrir sus pasivos corrientes.

- **Capacidad de respuesta a Demandas Cíclicas**

Por la alta disponibilidad de liquidez con la que cuenta la empresa Carnes y Parrilla del Valle, las demandas cíclicas no producen efectos negativos. La disponibilidad de recursos financieros permite solventar los gastos presentados en meses de baja demanda.

- **Precios ajustados a la demanda**

En la investigación de mercados se pudo identificar que más de la mitad de los competidores en el segmento de mercado en la ciudad de Quito y sus valles, mantiene precios superiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, lo cual genera un impacto moderadamente positivo pues la empresa se encuentra compitiendo con precios inferiores, no obstante se observa la necesidad de un pequeño incremento en los mismos.

- **Elevado margen de utilidad**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle genera un alto margen de utilidades, debido en gran medida a la distribución directa que realiza a los restaurantes y a la utilización de mano de obra polivalente y altamente productiva.

2.3.2.2.4. *Capacidad Tecnológica.*

- **Moderado nivel tecnológico**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle se maneja un moderado nivel tecnológico con una participación moderada de la mano de obra en el proceso productivo, se observa que el proceso productivo es altamente flexible y se ajusta fácilmente a los requisitos técnicos de cualquier producto cárnico que requiera el cliente.

- **Valor agregado en el producto**

Los productos que elabora la empresa Carnes y Parrilla del Valle poseen un gran valor agregado, la mayoría de productos reciben un proceso adicional que es el ahumado artesanal (proceso efectuado para la elaboración de productos de alta calidad) el cual le da un acabado y sabor único al producto terminado. El transcurso de ahumado le brinda un mayor tiempo de vida útil al producto y al mismo tiempo disminuye el tiempo de asado en la parrilla. Los productos son distribuidos a los clientes finales en empaques al vacío, lo que brinda una mejor presentación, higiene y conservación del producto.

2.3.2.2.5. *Capacidad del Talento Humano.*

- **Habilidad técnica del recurso humano**

El recurso humano operativo en la empresa Carnes y Parrilla del Valle es polivalente y posee gran habilidad; dominan las actividades que se les ha asignado y se adaptan fácilmente a nuevas diligencias, lo cual produce un impacto altamente positivo para la empresa puesto que permiten que la empresa posea una elevada productividad fabril.

- **Bajos niveles de Accidentalidad**

En la empresa Carnes y Parrilla del Valle se maneja adecuadamente la seguridad industrial, se da prioridad al bienestar de los trabajadores, a quienes se les dota de equipos y herramientas adecuados para garantizar su seguridad en el proceso productivo de cárnicos. Para la sociedad es altamente positivo, puesto que no se ha producido ningún accidente grave desde el inicio de sus actividades, lo que le brinda al trabajador un ambiente de seguridad y bienestar laboral.

- **Bajo sentido de pertenecía del recurso humano**

Pese al elevado nivel de remuneración que perciben los trabajadores en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, no se identifica un gran sentido de pertenecía, situación que es reflejada en la falta de puntualidad en la entrada a la empresa y en la falta de predisposición a mejoras internas; resulta ser un factor moderadamente negativo para la empresa.

2.3.2.2.6. *Análisis del entorno próximo a la empresa.*

En el análisis próximo a la empresa se identificarán los principales factores internos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle en relación a la competencia, los productos y los proveedores.

- **Baja competencia directa en restaurantes**

Se identifica que en el DMQ y sus valles, se encuentran compitiendo 12 empresas en el segmento de mercado de productos cárnicos, incluyendo a la empresa Carnes y Parrilla del Valle. La marca Juris es el líder en oportunidades de venta con una participación del 20 %. Siendo un factor de impacto moderadamente positivo para la empresa Carnes y Parrilla del Valle, puesto que se identifica únicamente a 6 empresas con una alta y moderada participación en el segmento del mercado.

2.3.2.2.7. *Selección de la cartera de productos.*

- **Cartera de productos ajustada a su segmento**

Se elaboran toda clase de productos cárnicos, siendo los más pedidos los de uso para parrilladas (concentrando el 78 % del total de la demanda) en calidad Premium.

El impacto es moderadamente positivo puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentra elaborando únicamente productos de uso para parrilladas en calidad Premium.

2.3.2.2.7.1. *Clientes.*

Los consumidores de la ciudad de Quito y sus Valles, se constituyen como los principales clientes que posee la empresa Carnes y Parrilla del Valle, los mismos que generan aproximadamente el 83 % de los ingresos que percibe la compañía, y el restante 17 % de los ingresos son generados por la venta directa de embutidos, parrilladas y pinchos.

- **Cumplimiento de las exigencias de los clientes**

En la investigación de mercados se identificó que las principales exigencias de los clientes hacia la empresa Carnes y Parrilla del Valle son: la puntualidad en entregas y el mantenimiento de la calidad, principales razones por las cuales los administradores y/o dueños de restaurantes deciden mantener o cambiar a su proveedor.

Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle es un factor de impacto altamente positivo puesto que los clientes de la organización han mantenido su fidelidad hacia la marca durante algunos años, gracias a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- **Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente**

Dentro de la investigación exploratoria previa a la indagación de mercados se pudo evidenciar que los productos cárnicos más conocidos en el mercado de Quito son la salchicha Frankfurt y la mortadela, por tal motivo el consumidor cree que cualquier producto de uso para parrilladas debe poseer cualidades sensoriales semejantes a las de una salchicha Frankfurt y a la mortadela (es decir un similar sabor, consistencia, aroma y color).

Para la Empresa Carnes y Parrilla del Valle, el bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente es un factor de impacto medio negativo dado que la empresa aplica una técnica diferente de cuterizado (proceso de reducción de la materia prima cárnica a una pasta) en la que no se permite que se libere toda la proteína cárnica, situación solucionable con un cambio del orden de agregación de las materias primas cárnicas en el cutter.

2.3.2.2.7.2. Proveedores.

Alto número de proveedores de la empresa

En el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran ubicados los principales proveedores de materias primas, equipos y maquinarias a nivel nacional, lo que permite a la empresa Carnes y Parrilla del Valle la selección de los mejores proveedores.

Impacto.- Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle el número de proveedores es un factor moderadamente positivo puesto que no se corre el riesgo de no abastecer oportunamente al proceso productivo.

Tabla 16. Evaluación de factores internos

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)			
FORTALEZAS			
FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Bajos costos de distribución y ventas	0,08	4	0,32
Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes	0,08	2	0,16
Precios ajustados a la demanda	0,06	4	0,24
Elevado margen de utilidad	0,08	3	0,24
Habilidad técnica del recurso humano	0,05	2	0,1
Cartera de productos ajustada a su segmento	0,08	3	0,24
Cumplimiento de las exigencias de los clientes	0,08	3	0,24
Alto número de proveedores de la empresa	0,05	2	0,1
DEBILIDADES			
Falta de planeación empresarial	0,1	1	0,1
Estructura organizacional flexible	0,05	2	0,1
Sistema de control inexistentes	0,07	2	0,14
No disposición de vendedores directos	0,08	1	0,08
Inadecuado manejo de la liquidez	0,08	2	0,16
Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,34

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Se puede observar que la sociedad mantiene una calificación de 2,34 puntos, puntaje menor al promedio ponderado (2,5) lo que sugiere que en la empresa Carnes y Parrilla del Valle deben mejorar las estrategias de respuesta a las fortalezas y debilidades generadas en la propia compañía.

2.3.2.3. Análisis del FODA y líneas estratégicas.

Para la elaboración de la matriz FODA, se consideró los principales factores internos y externos a la organización mediante el diseño de una matriz de priorización. A continuación se presenta la matriz FODA con las estrategias que responden a las fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 17. Matriz estratégica FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Calidad preferida en restaurantes.	Pocas regulaciones municipales.
	Alta concentración de la población quiteña.	Inflación en materias primas cárnicas.
	Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias.	Número de competidores.
	Alta barrera financiera a nuevos competidores.	Plazos de crédito a clientes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Participación moderada en el mercado de los restaurantes.	1. Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles.	1. Diseño de un servicio de ventas y post Ventas.
Selección adecuada de la cartera de productos para el segmento de mercado de los restaurantes.		2. Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.
Bajos costos de distribución y ventas		3. Desarrollo de una estrategia de alianza con proveedores.
Cumplimiento de las exigencias de los clientes.		
Competencia con precios reducidos.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Falta de planeación empresarial.	1. Generación de un direccionamiento estratégico empresarial.	1. Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes.
No disposición de vendedores directos.	2. Establecimiento de un plan de ventas directas.	2. Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos.
Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.	3. Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos.	

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.4. Análisis de costos de producción y venta.

El análisis de costos de los productos de la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle, la forma en que son clasificados y el sistema de costeo empleado.

2.4.1. Estructura de los costos.

Los costos son desembolsos que se recuperan al vender el producto terminado, a diferencia de los gastos que no se recuperan. La medición de los costos requiere de buen criterio por cuanto se debe tener cuidado al definir y entender las formas en que se miden en la empresa.

Los costos de producción se vinculan directamente con las actividades inmersas en la elaboración de los productos, en el proceso de costeo se analiza cada uno de los componentes del producto materiales directos, mano de obra directa, costos generales de fabricación, gastos indirectos, mano de obra indirecta.

Los principales productos que ofrece la empresa de Carnes y Parrilla del Valle son empleados en parrilladas entre los que se tienen: Salchicha Frankfurt, Longaniza y Morcilla negra.

2.4.1.1. Costos de producción Empresa de Carnes y Parrilla del Valle.

Los costos de producción están desglosados de la manera siguiente:

MOD = Mano de obra directa

MP = Materia prima

CIF = Costos indirectos de fabricación

Mano de obra directa

Se describe la cantidad de personas que participan en la elaboración de los productos de la empresa de Carnes y Parrilla del Valle. Está conformado por un personal operativo de producción de 5 trabajadores asignados en el área de producción, destacando los siguientes: Jefe de producción, empacador, cuterizador, embutidor y amarrador.

El personal contratado cuenta con los beneficios de ley, cabe resaltar también que poseen conocimientos acerca de las actividades a ser desempeñadas.

Materia prima

El análisis de las materias primas es componente importante en el costo de producción, los cuales son comprados a través de varios proveedores, siendo parte del costo directo de producción de la empresa.

Costos indirectos de fabricación

Ramírez Davis (2008) acerca de los costos indirectos de fabricación menciona: “Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. Destacado el sueldo del supervisor, mantenimiento, depreciación entre los más relevantes.” (pág. 37)

2.4.1.2. Gastos de la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle.

Los gastos de la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle están clasificados en:

Gastos administrativos

Ramírez Davis (2008) señala “Se originan en el área administrativa sueldos, oficinas generales. Esta clasificación tiene por objeto agrupar los costos por funciones, lo cual facilita cualquier análisis que se pretenda realizar de ellas.” (pág. 37)

Gastos de ventas

Constituyen los valores que inciden directamente de llevar los productos desde la empresa hasta el consumidor.

Gastos financieros

Abarcan los intereses que se paga por los préstamos o deudas que tiene la empresa, los cuales permiten financiar el crecimiento y desarrollo.

2.4.1.3. Información general de los costos de la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle.

Los costos a ser analizados en la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle corresponden a costos de producción, administración y ventas.

2.4.1.3.1. Costos de Producción.

En la empresa está compuesto por la mano de obra directa, materia prima y costos indirectos de fabricación, presentando la información a continuación.

Tabla 18. Costos de producción (dólares)

Detalle	Valor (dólares)
Materia prima	196.375,40
Mano de obra directa	29.040,08
Jefe de Producción	5.700,00
Empacador	4.248,00
Cuterizador	4.248,00
Embutidor	4.248,00
Amarrador	4.248,00
Beneficios sociales	6.348,08
Gastos indirectos de fabricación	8.366,37
Insumos indirectos	7.507,25
Seguro Maquinaria	108,76
Seguro Herramientas	5,00
Seguro Muebles y enseres operativo	9,53
Seguro Equipo de computación operativo	11,25
Mantenimiento Maquinaria	65,26
Mantenimiento Herramientas	2,00
Mantenimiento Muebles y enseres operativo	9,53
Mantenimiento Equipo de computación operativo	7,50
Depreciación Maquinaria	348,04
Depreciación Herramientas	16,00
Depreciación Muebles y enseres operativo	76,25
Depreciación Equipo de computación operativo	200,00
Total	233.781,85

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El costo de producción alcanza un valor de 233.781,85 dólares, presentando el mayor valor la Materia prima con 196.375,40 dólares, seguido por la mano de obra directa con 29.040,08 dólares.

2.4.1.3.2. Costos de Mano de obra directa.

Se refiere para la transformación de las materias primas, este valor describe la cantidad de personas que participan en la elaboración directa de los productos.

En la tabla presentada a continuación se tiene los pagos por la mano de obra directa utilizada en los costos de producción.

Tabla 19. Costos de mano de obra directa

Cargo	Sueldos	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal IESS	Total beneficios	Total
Jefe de Producción	5.700,00	475,00	340,00	692,55	1.507,55	7.207,55
Empacador	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Cuterizador	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Embutidor	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Amarrador	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Total	22.692,00	1.891,00	1.700,00	2.757,08	6.348,08	29.040,08

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El costo de mano de obra directa alcanza un valor de 29.040,08 dólares, el cual incluye beneficios sociales con un valor 6.348,08 dólares, y teniendo el mayor sueldo el Jefe de Producción con 7.207,55 dólares por cuanto mantiene un alto grado de responsabilidad para que se cumplan las tareas planificadas. El resto de operarios mantienen similar sueldo con un valor de 5.458,13 dólares.

2.4.1.3.3. Materias Primas.

Se tiene la cantidad de insumos necesaria para el funcionamiento de la empresa, las cuales se muestran en el siguiente cuadro de materia prima.

Tabla 20. Materias Primas

Ingredientes	Unidad	Cantidad diaria	Costo unitario	Valor Semanal	Valor Anual
Carne res	Kg	90,00	4,75	2.137,50	111.150,00
Carne cerdo	Kg	35,00	5,00	875,00	45.500,00
Carne de res granulada	Kg	20,00	2,30	230,00	11.960,00
Grasa de cerdo	Kg	8,00	2,25	90,00	4.680,00
Sangre de cerdo cocinada	Kg	20,00	1,25	125,00	6.500,00
Manteca	Kg	10,00	2,00	100,00	5.200,00
Tripas de cerdo	Kg	4,00	0,61	12,20	634,40
Agua	m ³	45	0,26	58,50	3.042,00
Harina	Kg	4,00	0,35	7,00	364,00
Almidón de papa	Kg	5,00	1,35	33,75	1.755,00
Proteína de soya	Kg	3,00	2,00	30,00	1.560,00
Fosfato	Kg	3,00	1,75	26,25	1.365,00
Conservantes	Kg	1,00	2,50	12,50	650,00
Condimentos	Kg	1,50	3,50	26,25	1.365,00
Sal común	Kg	2,00	1,25	12,50	650,00
Total				3.776,45	196.375,40

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación a materia prima empleada en la elaboración de los productos, el que mayor cantidad presenta es la carne res, ya que se la emplea tanto en la salchicha

Frankfurt y la longaniza, le sigue en importancia la carne cerdo y carne de res granulada.

Los que menor valor presentan son harina, sal común y tripas de cerdo que es empleada para la envoltura de los productos.

2.4.1.3.4. Insumos Indirectos de Fabricación.

Se tiene la cantidad de insumos que intervienen en la transformación de los productos de forma indirecta, destacándose la luz eléctrica, agua, gas, empaque nueva presentación, etiquetas impresas térmicas entre otras.

Los Insumos indirectos de mayor representatividad es el gas, la luz eléctrica y empaque de presentación, los otros insumos indirectos presentan menor valor.

Tabla 21. Insumos indirectos de fabricación

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Luz eléctrica	Kilowatts	189	0,15	28,35	1.474,20
Gas	Unidades	3	20,00	60,00	3.120,00
Empaque Nueva Presentación	Paquetes	2	858,00		1.716,00
Etiquetas Impresión Térmica	Paquetes	2	150,00		300,00
Controles Sanitarios	Unidades	2	65,00		130,00
Guantes (par)	Unidades	9	3,50		31,50
Gorras	Unidades	9	12,50		112,50
Overol	Unidades	9	23,00		207,00
Mandil plástico	Unidades	9	6,50		58,50
Botas de caucho par	Unidades	9	15,25		137,25
Franelas	Unidades	36	1,05		37,80
Escoba	Unidades	8	1,25		10,00
Trapeador	Unidades	10	2,50		25,00
Extintor	Unidades	5	29,50		147,50
Total					7.507,25

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.4.1.3.5. Gastos Administrativos.

Constituyen los gastos que se originan por la administración de la empresa.

Gastos de mano de obra indirecta

Se destacan los valores pagados al gerente, contador y asistente contable.

Tabla 22. Gastos de mano de obra directa

Cargo	Sueldos	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal IESS	Total beneficios	Total
Gerente	7.800,00	650,00	340,00	947,70	1.937,70	9.737,70
Contador	4.500,00	375,00	340,00	546,75	1.261,75	5.761,75
Asistente contable	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Total	16.548,00	1.379,00	1.020,00	2.010,58	4.409,58	20.957,58

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El sueldo más representativo es el sueldo del gerente por cuanto tiene la responsabilidad de velar por el desarrollo de la empresa.

Tabla 23. Gastos administrativos (dólares)

Detalle	Valor (dólares)
Gerente	7.800,00
Contador	4.500,00
Asistente contable	4.248,00
Beneficios sociales	4.409,58
Gastos generales	944,10
Alquiler	555,50
Suministros de oficina	46,75
Seguro Muebles y enseres administrativo	7,62
Seguro Equipo de computación administrativo	22,80
Seguro Equipos oficina	1,30
Alarma	720,00
Mantenimiento Muebles y enseres administrativo	7,62
Mantenimiento Equipo de computación administrativo	15,20
Mantenimiento Equipos oficina	1,95
Permiso ambiente	500,00
Patente	242,00
Depreciación Muebles y enseres administrativo	60,98
Depreciación Equipo de computación administrativo	405,33
Depreciación Equipos oficina	10,40
Total	24.499,15

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En los gastos administrativos se tiene en cuenta los pagos de la mano de obra indirecta, pagos de seguros, mantenimiento, depreciaciones del área administrativa.

2.4.1.3.6. Gastos de Ventas.

Inciden directamente en la venta del producto elaborado, conformado por los pagos de la mano de obra ventas, beneficios sociales, propaganda y publicidad.

Tabla 24. Gastos de ventas

Detalle	Total (Dólares)
Vendedor	4.560,00
Repartidor	4.248,00
Beneficios sociales	2.484,17
Propaganda y publicidad	900,00
Total	12.192,17

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Lo concerniente a la mano de obra ventas se resalta los pagos al vendedor y repartidor.

Tabla 25. Mano de obra ventas

Cargo	Sueldos	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal IESS	Total beneficios	Total
Vendedor	4.560,00	380,00	340,00	554,04	1.274,04	5.834,04
Repartidor	4.248,00	354,00	340,00	516,13	1.210,13	5.458,13
Total	8.808,00	734,00	680,00	1.070,17	2.484,17	11.292,17

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Tabla 26. Propaganda y publicidad anual

Medios	Total dólares
Empleo de Publicidad (paquete)	625,00
Realización de ventas personales (paquete)	150,00
Incorporación de precios especiales por temporada (paquete)	125,00
Total	900,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Lo concerniente a propaganda y publicidad se observa que la empresa mantiene un valor no muy representativo, alcanzado los 900,00 dólares.

2.4.1.3.7. Detalle de los costos por producto de la Empresa.

Los productos a ser analizados en la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle son: Salchicha Frankfurt, Longaniza y Morcilla negra.

2.4.1.3.7.1. Producción de salchicha Frankfurt.

Tabla 27. Hoja de costos línea de producción Salchicha Frankfurt (kilogramos producidos por año 12.104)

Ingredientes	Unidad	Cantidad diaria	Costo unitario	Valor Semanal	Valor Anual
Carne res	Kg	36,00	4,75	855,00	44.460,00
Carne de res granulada	Kg	20,00	2,30	230,00	11.960,00
Tripas de cerdo	Kg	1,45	0,61	4,44	230,69
Agua	m3	8,87	0,26	11,54	599,83
Harina	Kg	1,60	0,35	2,80	145,60
Fosfato	Kg	0,59	1,75	5,18	269,15
Conservantes	Kg	0,20	2,50	2,46	128,17
Condimentos	Kg	0,30	3,50	5,18	269,15
Sal común	Kg	0,39	1,25	2,46	128,17
Materia Prima					58.190,77
Mano de obra directa					8.105,08
Gastos indirectos					13.029,33
Insumos indirectos					2.502,42
Seguros					44,85
Mantenimiento					28,10
Depreciación					213,43
Gastos administrativos					6.837,71
Gastos ventas					3.402,83
COSTO TOTAL					79.325,18
COSTO UNITARIO					6,55

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la producción de salchicha Frankfurt se tiene en cuenta materia prima con un valor de 58.190,77 dólares, mano de obra directa con un monto de 8.105,08 dólares y gastos indirectos con un valor de 13.029,33 dólares, dando un costo total de 79.325,18 dólares y un costo unitario de 6,55 dólares.

2.4.1.3.7.2. Producción de Longaniza.

Tabla 28. Hoja de costos línea de producción Longaniza (kgs. producidos por año 13.422)

Ingredientes	Unidad	Cantidad diaria	Costo unitario	Valor Semanal	Valor Anual
Carne res	Kg	54,00	4,75	1.282,50	66.690,00
Manteca	Kg	10,00	2,00	100,00	5.200,00
Tripas de cerdo	Kg	1,82	0,61	5,55	288,36
Agua	m3	17,11	0,26	22,25	1.156,82
Harina	Kg	2,40	0,35	4,20	218,40
Almidón de papa	Kg	1,43	1,35	9,64	501,43
Fosfato	Kg	1,14	1,75	9,98	519,08
Conservantes	Kg	0,38	2,50	4,75	247,18
Condimentos	Kg	0,57	3,50	9,98	519,08
Sal común	Kg	0,76	1,25	4,75	247,18
Materia Prima					75.587,54
Mano de obra directa					8.987,64
Gastos indirectos					14.144,42
Insumos indirectos					2.502,42
Seguros					44,85
Mantenimiento					28,10
Depreciación					213,43
Gastos administrativos					7.582,26
Gastos ventas					3.773,37
COSTO TOTAL					98.719,60
COSTO UNITARIO					7,36

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la producción de longaniza se tiene en cuenta materia prima con un valor de 75.587,54 dólares, mano de obra directa con un monto de 8.987,64 dólares y gastos indirectos con un valor de 14.144,42 dólares, dando un costo total de 98.719,60 dólares y un costo unitario de 7,36 dólares.

2.4.1.3.7.3. Producción de Morcilla Negra.

Tabla 29. Hoja de costos línea de producción Longaniza (Kgs. producidos por año 17.842)

Ingredientes	Unidad	Cantidad diaria	Costo unitario	Valor Semanal	Valor Anual
Carne cerdo	Kg	35,00	5,00	875,00	45.500,00
Grasa de cerdo	Kg	8	2,25	90,00	4.680,00
Sangre de cerdo cocinada	Kg	20,00	1,25	125,00	6.500,00
Tripas de cerdo	Kg	0,73	0,61	2,22	115,35
Agua	m3	19,01	0,26	24,72	1.285,35
Almidón de papa	Kg	3,57	1,35	24,11	1.253,57
Proteína de soya	Kg	3,00	2,00	30,00	1.560,00
Fosfato	Kg	1,27	1,75	11,09	576,76
Conservantes	Kg	0,42	2,50	5,28	274,65
Condimentos	Kg	0,63	3,50	11,09	576,76
Sal común	Kg	0,85	1,25	5,28	274,65
Materia Prima					62.597,09
Mano de obra directa					11.947,36
Gastos indirectos					17.883,94
Insumos indirectos					2.502,42
Seguros					44,85
Mantenimiento					28,10
Depreciación					213,43
Gastos administrativos					10.079,18
Gastos ventas					5.015,97
COSTO TOTAL					92.428,39
COSTO UNITARIO					5,18

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la producción de longaniza se tiene en cuenta materia prima con un valor de 62.597,09 dólares, mano de obra directa con un monto de 11.947,36 dólares y gastos indirectos con un valor de 17.883,94 dólares, dando un costo total de 92.428,39 dólares y un costo unitario de 5,18 dólares.

Tabla 30. Estructura de costos

CONCEPTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
1. COSTOS PRODUCCIÓN		
Materia prima		196.375,40
Mano de obra directa	29.040,08	
Jefe de Producción	5.700,00	
Empacador	4.248,00	
Cuterizador	4.248,00	
Embutidor	4.248,00	
Amarrador	4.248,00	
Beneficios sociales	6.348,08	
Gastos indirectos de fabricación	859,12	
Insumos indirectos		7.507,25
Seguros activos fijos operativos	134,54	
Mantenimiento activos fijos operativos	84,29	
Depreciación activos fijos operativos	640,29	
TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN	29.899,20	203.882,65
2. GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Gerente	7.800,00	
Contador	4.500,00	
Asistente contable	4.248,00	
Beneficios sociales	4.409,58	
Gastos generales	944,10	
Alquiler	555,50	
Suministros de oficina	46,75	
Seguro activos fijos administrativo	31,72	
Alarma	720,00	
Mantenimiento activos fijos administrativo	24,77	
Permiso ambiente	500,00	
Patente	242,00	
Depreciación activos fijos administrativo	476,72	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	24.499,15	
3. GASTOS DE VENTAS		
Vendedor	4.560,00	
Repartidor	4.248,00	
Beneficios sociales	2.484,17	
Propaganda y publicidad	900,00	
TOTAL GASTOS VENTAS	11.292,17	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	66.590,52	203.882,65
PORCENTAJE	24,62%	75,38%

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Los costos y gastos de la Empresa de Carnes y Parrilla del Valle se los clasifica en costos fijos y variables, alcanzando los primeros un valor de 66.590,52 dólares y los segundos un valor de 203.882,65 dólares, dando un total de 270.473,17 dólares.

2.4.2. Ciclo de producción.

Una vez realizado el análisis situacional de la asociación, se efectuó un análisis de los procedimientos, a fin de exponer los sistemas de **actividades primarias y de apoyo del negocio**, acciones que son claves para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En el siguiente esquema se presenta la cadena de valor de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

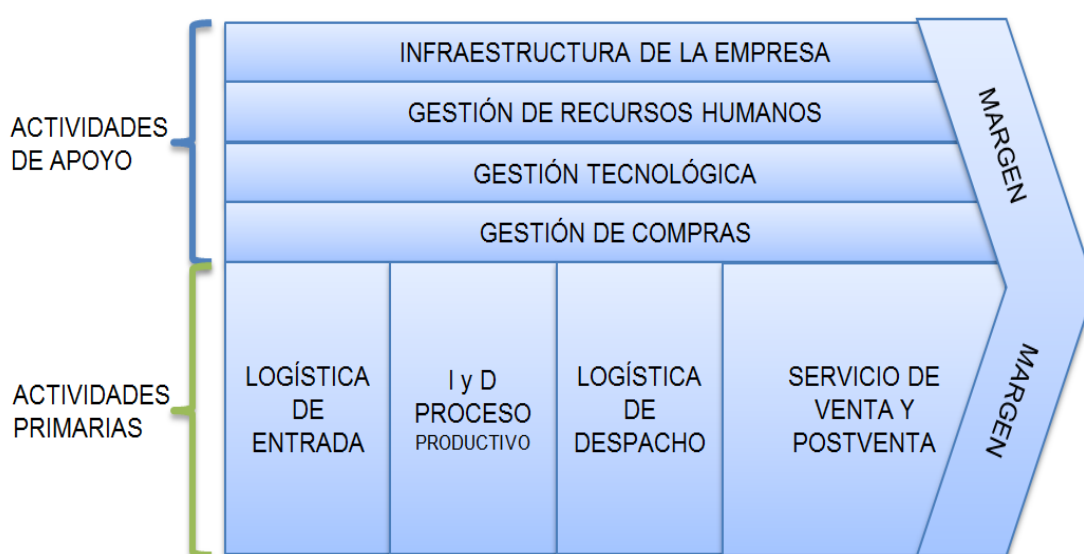


Figura 9. Cadena de valor
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Mediante el análisis de la cadena de valor se identificaron las principales actividades que generan competitividad en el segmento de mercado de los restaurantes, expuestas a continuación:

- Gestión de Compras
- Logística de entrada
- Investigación, Desarrollo y Proceso Productivo
- Logística de despacho
- Servicio de venta y posventa

Cada una de las actividades presentadas, serán explicadas a continuación:

Gestión de compras, se relaciona con la adquisición de la materia prima planificadamente, sin que se generen inventarios más de los requeridos, reduciéndose la posibilidad de que el proceso productivo no sea alimentado oportunamente por no disposición de materias primas.

La adquisición planificada de materias primas, intervienen directamente en los costos y la liquidez de la empresa. A continuación se presenta el diagrama de flujo de las actividades que se realizan durante el transcurso de compra.

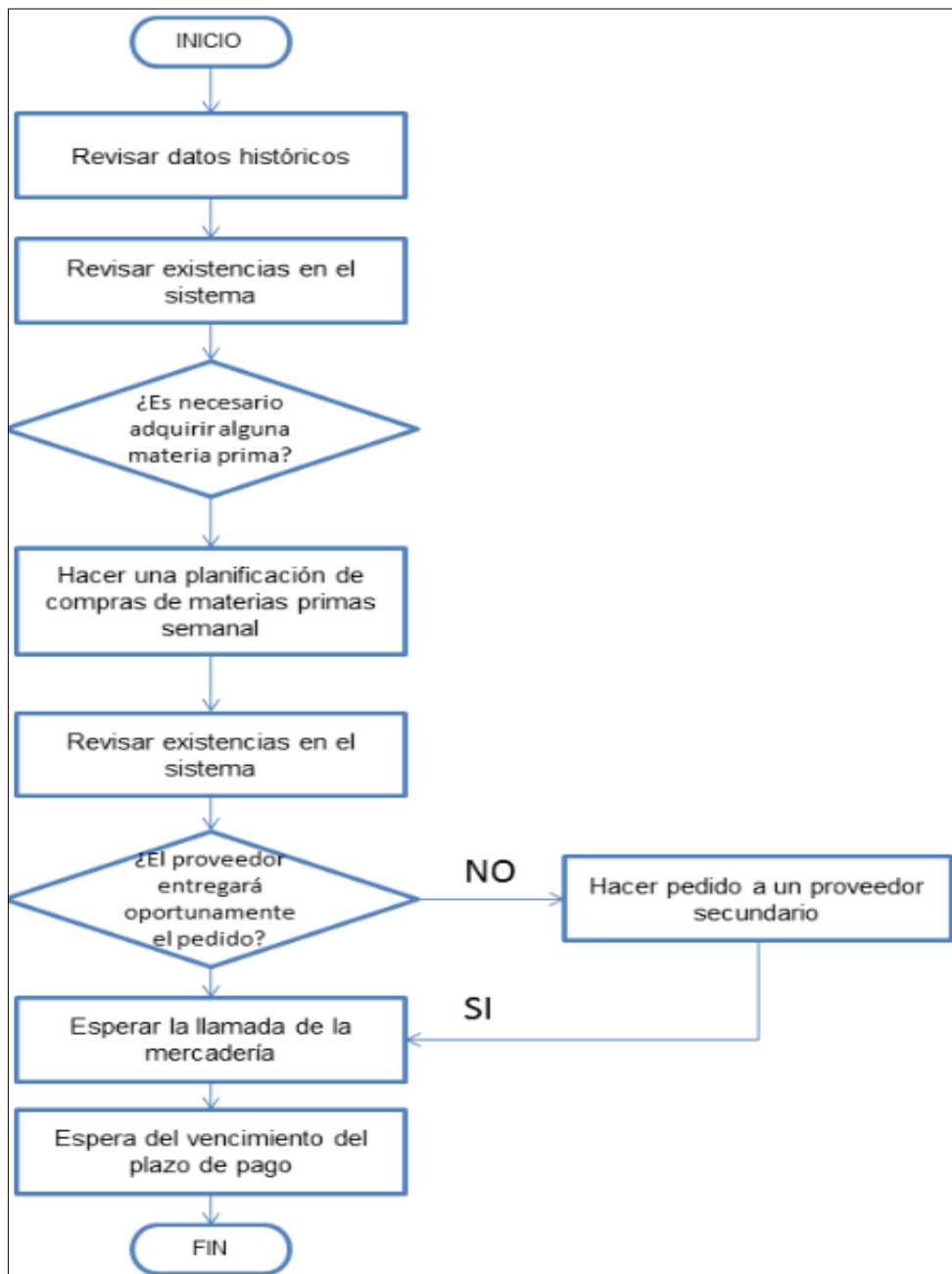


Figura 10. Gestión de compras
Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Proceso productivo, en la actualidad la empresa cumple plenamente con las demandas de sus clientes, por tal motivo, no se ha visto la necesidad de mejorar el flujo de las materias primas durante el proceso productivo, para el incremento de la producción.

En la elaboración de los productos cárnicos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle se deben cumplir con varias actividades, las cuales pueden influir drásticamente en la capacidad productiva de la empresa. A continuación se muestra un resumen de las tareas comprendidas en el proceso productivo, con un detalle de sus capacidades y de sus tiempos.

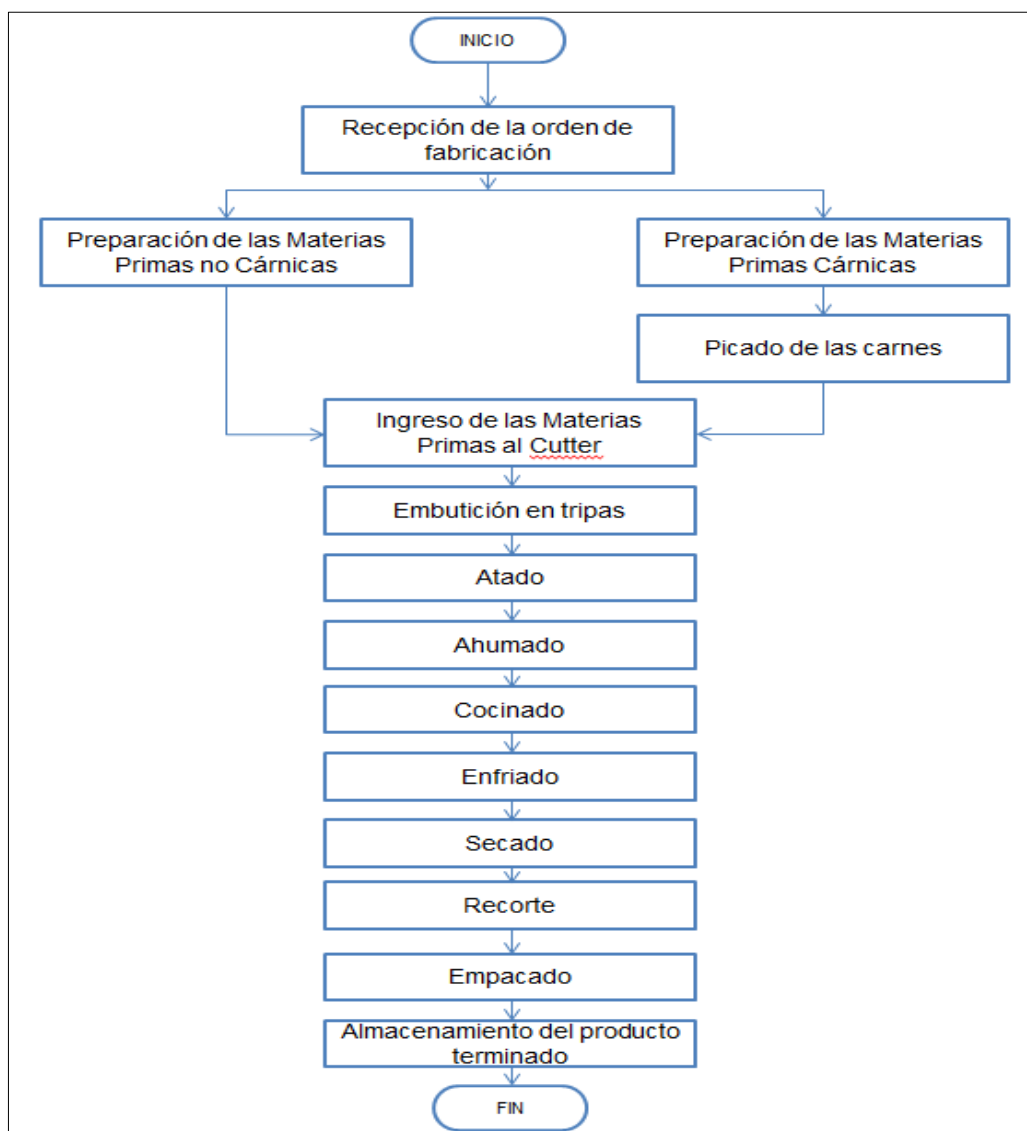


Figura 11. Flujograma de proceso productivo
Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Tabla 31. Proceso Productivo

TAREA	DETALLE DE LA TAREA	CAPACIDAD	TIEMPO (60KG)
1	Preparación de los condimentos	8 kg.	15 m.
2	Molienda	15 kg.	20 m.
3	Cuterizado	60 kg.	15 m.
4	Preparación de envolturas	60 kg.	50 m.
5	Embutido	60 kg.	10 m.
6	Amarrado	60 kg.	40 m.
7	Ahumado	140 kg.	35 m.
8	Cocinado	140 kg.	25 m.
9	Enfriado	140 kg.	6 m.
10	Secado	300 kg.	60 m.
11	Recorte y empaclado	60 kg.	80 m. por persona
12	Almacenado	750 kg. de producto terminado y 800 kg de M.P.	15 m.

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, adquiere casi todas sus materias primas cárnicas ya molidas, requiriendo moler únicamente 15 kilogramos de tocino de cerdo para una producción de 60 kilogramos.

La preparación de los condimentos, preparación de la envoltura, parte del amarrado, recorte y empaque son tareas realizadas manualmente por empleados, sin que se requiera el empleo total de alguna maquinaria.

En el siguiente diagrama de redes se presentan el proceso productivo en el que constan los tiempos requeridos para cada actividad:

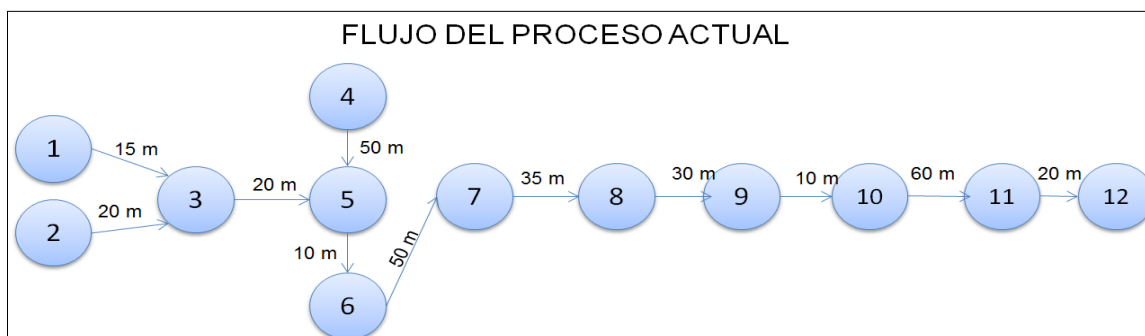


Figura 12. Flujo de proceso productivo
Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Se observa que en la actualidad un ciclo del proceso productivo para 60 Kilogramos dura aproximadamente 5 horas con 5 minutos, desde el momento que ingresa la materia prima al proceso productivo, hasta cuando se almacena el producto terminado.

No obstante en un día normal de trabajo, todos los ciclos del proceso productivo se los realiza únicamente hasta la etapa de enfriamiento, luego el producto es dejado en la etapa de secado durante toda la noche y al día siguiente se continúa con las etapas de recorte, empaçado, almacenamiento.

Al día siguiente se termina con el ciclo del día anterior, colaboran para ello todos los trabajadores (4 trabajadores). Entonces el proceso productivo del día arranca una vez concluido el ciclo productivo del día anterior.

En una jornada normal de trabajo de lunes a viernes, la hora de ingreso es a las 7H30 a.m. y la hora de salida es a las 4H30 p.m., cabe mencionarse que de este tiempo una hora son destinados al almuerzo del personal.

Mientras se efectúan las actividades de ahumado, cocción y enfriado del último ciclo del día, el personal procede a la limpieza de la planta.

De todo esto se deduce que los días lunes, se pueden realizar hasta 5 ciclos de producción, y desde el martes hasta el viernes se podrán realizar hasta 4 ciclos durante una jornada normal de trabajo de ocho horas.

La empresa se encuentra produciendo un promedio de 166 kilogramos diarios, a la semana se tiene 834 kilogramos, y al año 43.368,00 kilogramos.

Logística de despachos

En este punto se clasifica, pesan y ordenan los pedidos realizados por los clientes, de tal manera que se entreguen al vendedor los pedidos oportunamente, en óptimas condiciones, completos, bien facturados, listos para ser entregados al cliente.

En el siguiente diagrama de flujo, se presentan las actividades a realizar dentro de la logística de despachos.

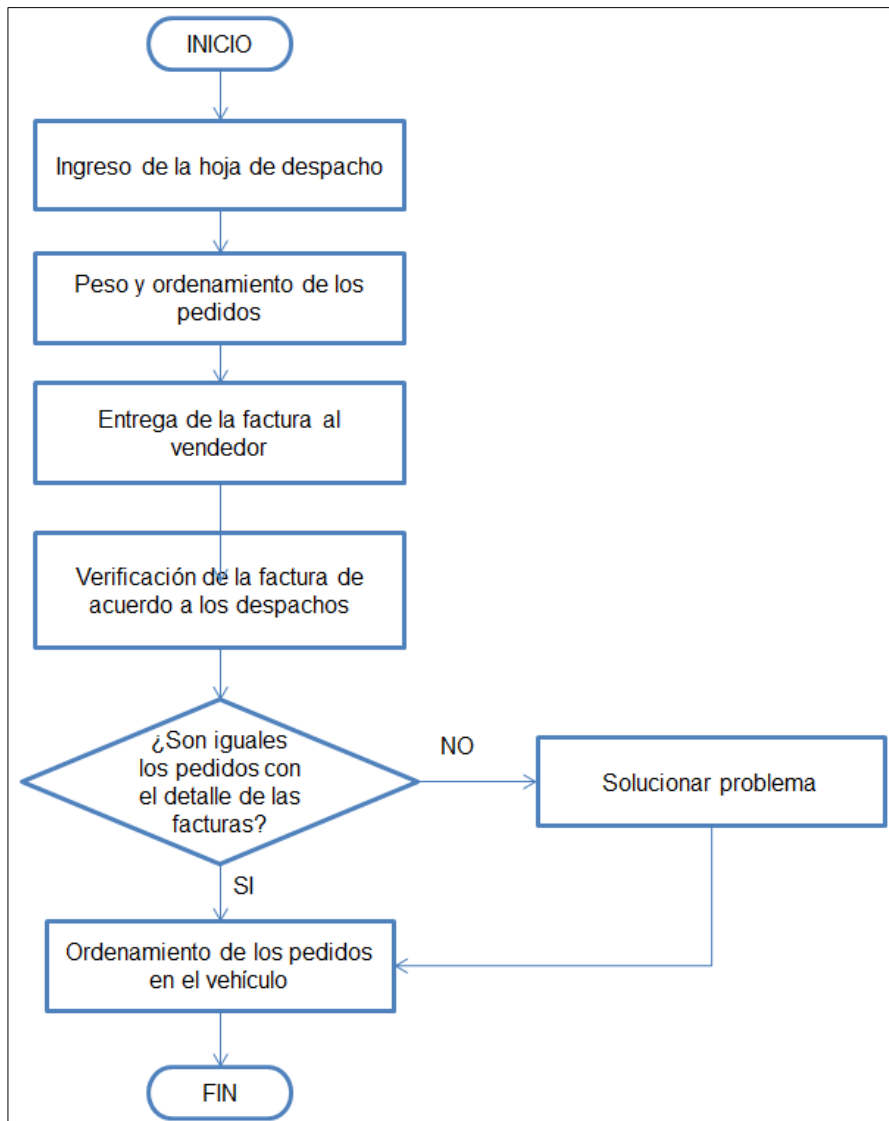


Figura 13. Flujograma de logística de despachos
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Servicio de ventas y posventas

Se enfocarán en tres niveles:

- Ventas de repartidores.
- Ventas personalizadas.
- Ventas telefónicas repetitivas.

Todas las ventas están encaminadas a satisfacer los requerimientos del cliente, como asesores en la solución de problemas relacionados con el producto, brindándole un servicio puntual y de calidad. Adicionalmente la fuerza de ventas identifica y brinda información a la empresa sobre las no conformidades de los clientes y el desenvolvimiento de la competencia en el mercado.

La venta de repartidores, indica que cada vendedor repartidor tendrá la función de realizar entregas oportunas al cliente, entregando el producto cárnico en óptimas condiciones, en las cantidades solicitadas por el cliente, sin que los embutidos pierdan sus cualidades sensoriales.

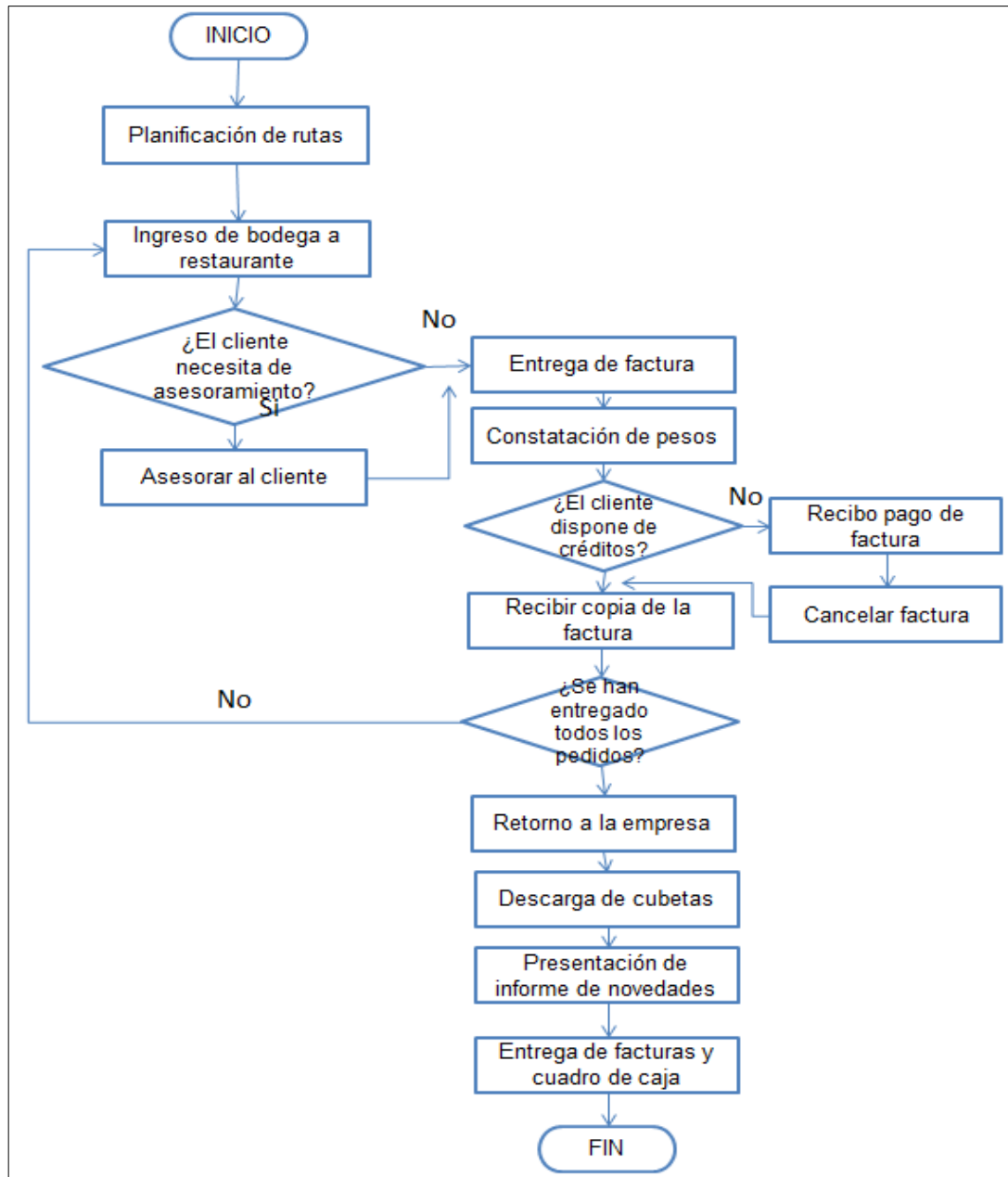


Figura 14. Flujograma de ventas a repartir
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Las ventas personalizadas, será el principal componente de obtención de nuevos clientes, concentrándose únicamente en potenciales clientes, a fin de minimizar la pérdida de tiempo en ventas poco probables. A continuación se indica un diagrama de flujo, donde se presentan las actividades relacionadas con la venta personalizada:

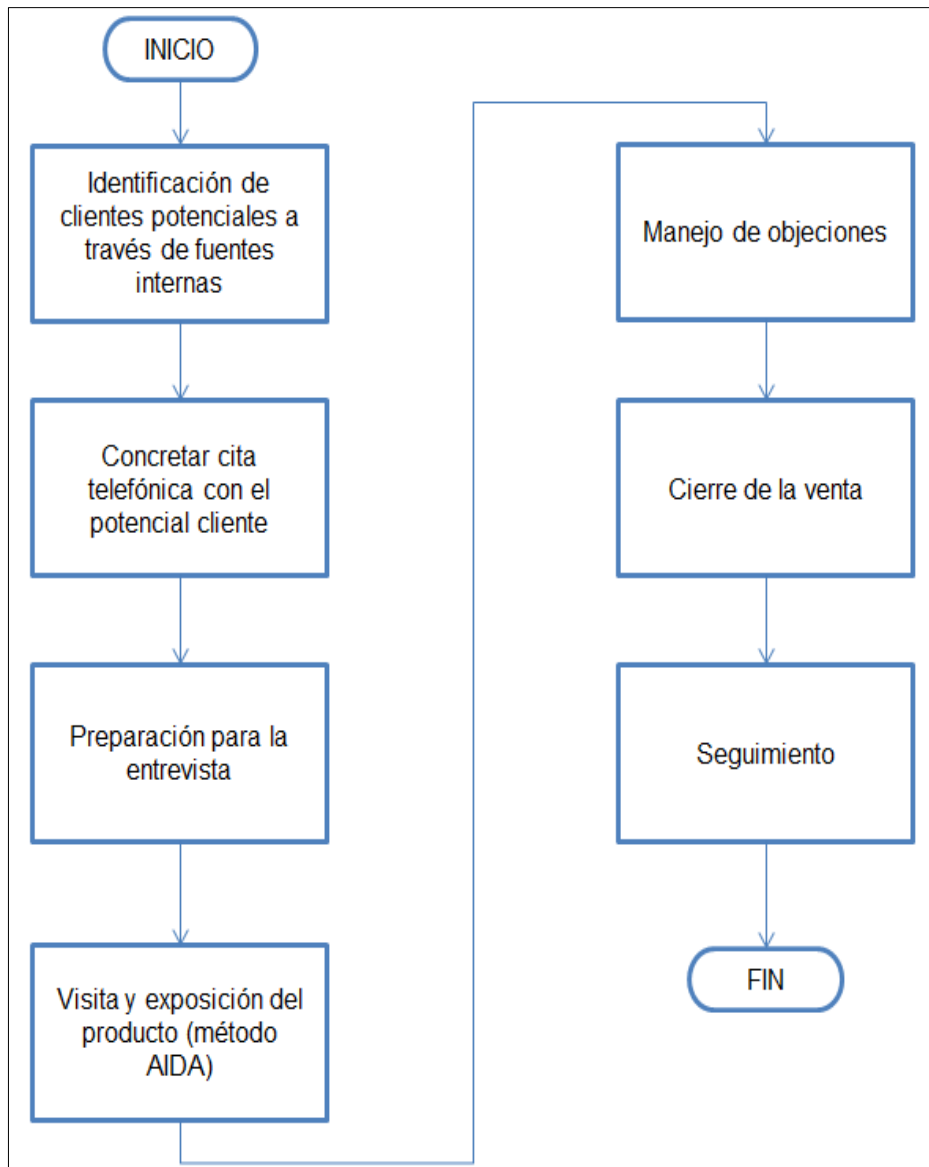


Figura 15. Flujograma ventas personalizadas
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

2.4.3. Indicadores de Producción.

Se los puede considerar como unidades de medidas que ayudan para la evaluación de las operaciones realizadas dentro de la empresa de Carnes y Parrilla del Valle, permitiendo tener pautas del comportamiento que mantiene con la finalidad de la toma de decisiones adecuadas.

Los indicadores de producción permite la vinculación de los resultados obtenidos del proceso productivo con la cantidad de recursos empleados, reflejando la rentabilidad de los productos y la eficiencia en el manejo de esos recursos.

En el cálculo de los índices de producción se toma en cuenta la información que posee la empresa de Carnes y Parrilla del Valle, del año 2014 para conocer el comportamiento durante este tiempo.

2.4.3.1. Índice de Productividad.

La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo y la cantidad de recursos utilizados, se emplea el término productividad, como una variable que define que tanto se acerca o aleja al objetivo principal de un sistema.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados (costos)}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{323.062,82}{270.473,17}$$

$$\text{Índice de productividad} = 1,270671701$$

Interpretación: Mediante la aplicación de este indicador se obtiene un resultado de 1,27; lo que significa que por cada dólar de ventas 0,27 centavos cubren los costos o recursos empleados en la producción.

Salchicha Frankfurt

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados (costos)}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{75.502,83}{79.325,18}$$

$$\text{Índice de Productividad} = 1,20$$

La interpretación del Índice de productividad de Salchicha Frankfurt se obtiene que las ventas puedan cubrir el 100% de los recursos utilizados para la producción de este producto y que aún exista un sobrante del 20% de las ventas que se puede determinar cómo utilidad.

Longaniza

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados (costos)}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{128.475,78}{98.719,60}$$

$$\text{Índice Productividad} = 1,30$$

La interpretación del Índice de productividad de longaniza señala que los recursos utilizados están cubiertos al 100% por las ventas que se obtuvo de este producto, existiendo un sobrante del 30% de las ventas que se puede determinar cómo utilidad.

Morcilla negra

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados (costos)}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{119.084,20}{92.428,39}$$

$$\text{Índice Productividad} = 1,30$$

La productividad que se obtiene de la producción de morcilla negra es del 130% el mismo que indica que sus recursos utilizados están cubiertos en el 100% y que hay un excedente del 30% que se le pueden considerar como utilidad.

2.4.3.1.1. Índice de Productividad de Mano de Obra.

Está relacionada con la eficiencia del factor humano en el proceso productivo de la empresa, una baja eficiencia no solo significa que los trabajadores no sean eficientes en el trabajo o que la pantalla de ellos es representativa, que apoye a la toma de decisiones adecuadas acerca del manejo del talento humano que cuenta la empresa.

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora mano de obra} * \# \text{ de horas}}$$

Salchicha Frankfurt

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{7,86 * 12.104,00}{10,08 * 803,81}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{95.190,21}{8.105,08}$$

$$\text{Índice Productividad Mano de Obra} = 11,74$$

Longaniza

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{9,56 * 13.422,00}{10,08 * 891,33}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{128.335,48}{8.987,64}$$

$$\text{Índice Productividad Mano de Obra} = 14,28$$

Morcilla negra

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{6,73 * 17.842,00}{10,08 * 1.184,86}$$

$$\text{Índice de productividad de mano de obra} = \frac{120.156,90}{11.947,36}$$

$$\text{Índice Productividad Mano de Obra} = 10,06$$

Los resultados de los cálculos de Índice de productividad de mano de obra se puede determinar que en los tres productos elaborados en la empresa, el total de los costos por mano de obra están cubiertos al 100% y que hay un porcentaje respectivamente, que servirá para cubrir los costos y gastos de la producción, los cuales son medidos sobre las ventas de cada producto.

2.4.3.1.2. Índice de Productividad de Materia Prima.

El cálculo de este índice es importante por cuanto permiten medir el peso que tienen los costos de materia prima en las ventas realizadas, cabe señalar que los precios de las materias primas están sujetos a variaciones.

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total materia prima}}$$

Salchicha Frankfurt

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Precio venta unitario} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo total materia prima}}$$

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{7,86 \cdot 12.104,00}{58.190,77}$$

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{95.190,21}{58.190,77}$$

$$\text{Índice de Productividad de materia prima} = 1,64$$

El indicador de Productividad de Materia Prima para la Salchicha Frankfurt presenta un valor de 1,64, lo que señala que las ventas cubren los costos totales de materia prima al 100% y que tiene un restante de 64% de ingresos que podrá ser utilizado en pago a proveedores, sueldos y gastos.

Longaniza

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{9,56 \cdot 13.422,00}{75.587,54}$$

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{128.335,48}{75.587,54}$$

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = 1,70$$

El indicador de Productividad de Materia Prima para Longaniza presenta un valor de 2,06, lo que indica que las ventas cubren los costos totales de materia prima al 100% y que tiene un restante de 70% de ingresos que podrá ser utilizado en pagos a proveedores, sueldos y gastos.

Morcilla negra

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{6,73 \cdot 17.842,00}{62.597,09}$$

$$\text{Índice de productividad de materia prima} = \frac{119.084,20}{62.597,09}$$

$$\text{Índice de Productividad de Materia Prima} = 1,23$$

El indicador de Productividad de Materia Prima para Morcilla negra presenta un valor de 1,93, lo que señala que las ventas cubren al 100% los costos totales de materia prima y que tiene un restante de 92% de ingresos que podrá ser destinados a pagos de costos y gastos de la empresa.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CARNES Y PARRILLAS DEL VALLE.

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos.

El análisis de la rentabilidad de los productos orienta el comportamiento que mantiene la producción y venta, facilitando conocer el producto que produce mayor beneficios a la empresa, y si fuere el caso la toma de decisión de mantenerlo o eliminarlo.

Para lo cual se tiene en cuenta los ingresos, costos y gastos de los productos producidos y comercializados por la empresa Carnes y Parrilla del Valle. Los productos a ser analizados son: Salchicha Frankfurt, Longaniza y Morcilla negra.

Tabla 32. Análisis de la rentabilidad. Empresa Carnes y Parrillas del Valle (dólares)

VENTAS	343.682,60	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	203.882,65	59,32%
Costo variable de producción	203.882,65	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	139.799,95	40,68%
GASTOS DE PRODUCCIÓN	29.899,20	8,70%
GASTOS DE VENTA	12.192,17	3,55%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	24.499,15	7,13%
UTILIDAD OPERACIÓN	73.209,43	21,30%

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En el análisis de la rentabilidad Empresa Carnes y Parrilla del Valle se tiene un resumen de ingresos, costos y gastos resultantes del periodo 2014, en el análisis de los productos hay que tener ciertas consideraciones, en cada uno de los elementos presentes en la mezcla de productos.

Se define la participación de cada línea de producto con relación a los ingresos totales de la empresa Carnes y Parrilla del Valle. En la determinación de los costos de ventas se tiene está conformado por los costos variables de producción, en los gastos fijos se han incluido los de administración, ventas y gastos de producción. Los costos fijos asignados se los obtiene al multiplicar los costos fijos totales por el porcentaje de participación.

El cuadro realizado constituye de base para la realización de un análisis más preciso que ayude a la toma de una estrategia de producción que permita un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 33. Resultado mezcla de productos de Carnes y Parrillas del Valle (dólares)

	Salchicha Frankfurt	Longaniza	Morcilla negra	TOTAL	
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65	59,32%
Costo variable de producción	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	34.308,70	54.481,63	51.009,62	139.799,95	40,68%
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%	
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52	19,38%
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52	0,19
UTILIDAD OPERACIÓN	15.865,04	29.615,88	27.728,52	73.209,43	21,30%

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la tabla se puede observar que el producto que mayor participación en ventas totales de la empresa, es la línea de producto longaniza el 37,34%, seguido por la morcilla negra con el 34,96% y con el menor porcentaje se tiene salchicha Frankfurt con el 27,70%.

En costos de ventas el mayor valor presenta la longaniza con un monto de 73.853,85 dólares, le sigue la morcilla negra con un monto de 69.147,28 dólares, y con menor valor la salchicha Frankfurt con 60.881,52 dólares.

La contribución marginal de los tres productos es superior a los costos fijos asignados, presentando la mayor contribución marginal la línea de producto longaniza con un valor de 54.481,63 dólares.

Se puede observar también que los costos fijos asignados para la línea de producto longaniza y morcilla negra no presentan mucha diferencia alcanzando el primero un valor de 24.865,75 dólares y el segundo un valor de 23.281,10 dólares, en tanto que con la línea salchicha Frankfurt presenta un valor menor.

Con relación a la utilidad operacional, se puede concluir que de las tres líneas de productos analizados en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, el que mayor aporta ganancias es la longaniza con un valor de 29.615,88 dólares, con menor monto de utilidad se tiene a la morcilla negra con 27.728,52 dólares y la línea de producto que presenta menor utilidad es la salchicha Frankfurt con un valor de 15.865,04 dólares.

Desde un punto de vista más general se tiene que la utilidad operacional en el periodo 2014 muestra un monto total de 73.209,43 dólares equivalente al 21,30% del total de ventas realizadas por la empresa, en tanto que el costo de ventas alcanza un valor de 203.882,65 dólares con un porcentaje de 59,32%.

- **Contribución marginal ponderada**

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

Tabla 34. Mezcla de contribución marginal ponderada por producto (dólares)

	Salchicha Frankfurt		Longaniza		Morcilla negra	%
VENTAS	95.190,21	100,00%	128.335,48	100,00%	120.156,90	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	60.881,52	63,96%	73.853,85	57,55%	69.147,28	57,55%
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	34.308,70	36,04%	54.481,63	42,45%	51.009,62	42,45%
PARTICIPACIÓN	27,70%		37,34%		34,96%	
MARGEN CONTRIBUCIÓN PONDERADO	9.502,52		20.344,14		17.833,77	

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El análisis del margen contribución ponderado presenta, el mayor margen es la línea de producto Longaniza con un valor de 20.344,14 dólares. En segundo lugar se tiene la línea de producto morcilla negra con un monto de 17.833,77 dólares y muy cercana esta se tiene la salchicha Frankfurt con 9.502,52 dólares.

Tabla 33. Mezcla de contribución marginal por producto (dólares)

Tabla 35. Mezcla de contribución marginal por producto (dólares)

Producto	Precio de venta por kilo	Costo variable	Margen de contribución	Unidades producidas	Ventas totales
Salchicha Frankfurt	7,86	5,03	2,83	12.104,00	95.190,21
Longaniza	9,56	5,50	4,06	13.422,00	128.335,48
Morcilla	6,73	3,88	2,86	17.842,00	120.156,90
TOTAL	24,16	14,41	9,75	43.368,00	343.682,60

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

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

El análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad (CVU), constituye una herramienta empleada en la administración que proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El CVU está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

3.2.1. Explicación del modelo.

El modelo depende de la capacidad de análisis de la variación del costo, volumen y precio con relación a las utilidades de la empresa, teniendo como finalidad la definición de una estrategia de competitividad, que le permita distinguirse en el mercado.

En la previsión de los ingresos y costos totales se incluirá un análisis acerca de la manera en que afectan las combinaciones de factores de ingresos y de costos. El volumen se refiere a factores relacionados con la producción como son: unidades fabricadas o unidades vendidas; por lo que en el modelo, los cambios a nivel de ingresos y costos surgirán por variaciones únicamente en el nivel de producción.

La variación en los ingresos totales puede estar relacionada a cambios en el precio de venta, la calidad de producto y las exhibiciones de mercadotecnia. La variación de costos se considera como cambios que ocasionará una modificación en el costo total de un objeto de costos relacionados.

El término CVU en sí analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación, como cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos. Las relaciones directas CVU son importantes

porque sirven de ayuda en la toma de decisiones y apoyan a comprender las relaciones más complejas.

3.2.2. Definición de supuestos.

Antes de analizar el funcionamiento del modelo en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, se procede a señalar varios supuestos con los que se trabajarán.

- El comportamiento de los ingresos totales y de los costos totales es lineal en relación con las unidades de producción.
- Los porcentajes de participación de los productos del análisis se van a mantener constantes.
- No existe incertidumbre respecto de los datos de costos, ingresos y cantidades de producción utilizada.
- Los costos totales pueden dividirse en un componente fijo y uno variable respecto de un factor relacionado con la producción.
- Existe diferencia entre costos fijos y variables.
- Todos los ingresos y costos pueden agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo.
- Se emplea el margen de contribución ponderado, haciendo posible la aplicación del modelo a varias líneas de productos y obtención del punto de equilibrio.

3.2.3. Aplicación del modelo.

Una vez planteado los supuestos, en la empresa Carnes y Parrilla del Valle se procede a calcular el punto de equilibrio, con la finalidad de conocer donde los ingresos totales serán iguales a los costos totales es decir la utilidad es 0, es el punto donde la empresa no pierde ni gana.

Por lo que es importante lograr estar por encima del punto de equilibrio y obtener una adecuada utilidad, en la obtención del punto de equilibrio se emplearán los siguientes métodos:

3.2.3.1. Cálculo del Punto de Equilibrio.

Se procede a realizar el cálculo para cada uno de los productos que elabora la empresa Carnes y Parrillas del Valle.

Ingreso equilibrio o Costos

$$\text{Ingreso de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio}}}$$

Salchicha Frankfurt

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{18.443,66}{1 - \frac{5,03}{7,86}}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{18.443,66}{1 - 0,639577479}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{18.443,66}{0,3604225}$$

Ingreso de Equilibrio = 51.172,33 dólares

Longaniza

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{24.865,75}{1 - \frac{5,50}{9,56}}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{24.865,75}{1 - 0,575474915}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{24.865,75}{0,424525085}$$

Ingreso de Equilibrio = 58.573,10 dólares

Morcilla negra

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{23.281,10}{1 - \frac{3,88}{6,73}}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{23.281,10}{1 - 0,575474915}$$

$$\text{Ingreso Equilibrio} = \frac{23.281,10}{0,424525085}$$

Ingreso de Equilibrio = 54.840,35 dólares

Cantidad equilibrio o Volumen de Producción

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{(\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

Salchicha Frankfurt

$$\text{Cantidad Equilibrio} = \frac{18.443,66}{7,86 - 5,03}$$

Cantidad equilibrio = 6.507 kilogramos

Longaniza

$$\text{Cantidad Equilibrio} = \frac{24.865,75}{9,56 - 5,50}$$

Cantidad equilibrio = 6.126 kilogramos

Morcilla negra

$$\text{Cantidad Equilibrio} = \frac{23.281,10}{6,73 - 3,88}$$

Cantidad equilibrio = 8.143 kilogramos

- **Método gráfico**

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

Salchicha Frankfurt

Ingreso	95.190,21 dólares
Precio	7,86 dólares
Unidades Producidas	12.104,00 kilogramos
Costos Fijos	18.443,66 dólares
Costos variables	60.881,52 dólares
Costo Total	79.325,18 dólares
Costo Fijo Unitario	1,52 dólares
Costo Variable Unitario	5,03 dólares
Coto Total Unitario	6,55 dólares
Ingreso equilibrio	51.172,33 dólares
Cantidad equilibrio	6.507 kilogramos

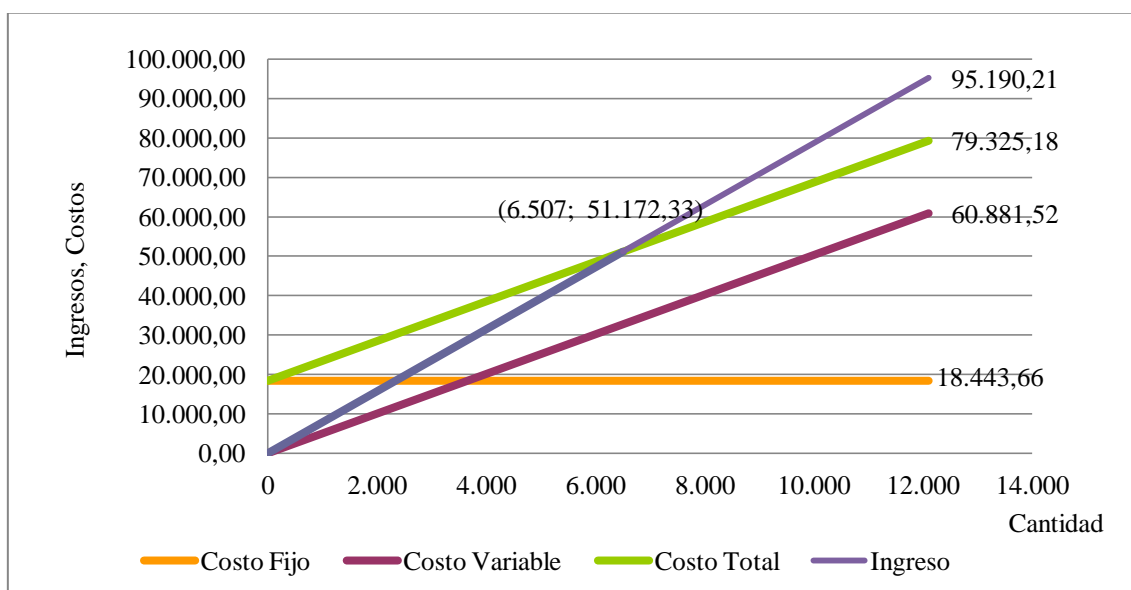


Figura 16. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El punto de equilibrio de Salchicha Frankfurt se alcanza al venderse 6.507 kilogramos, la empresa vendió alrededor de 12.104,00 kilogramos en el año, de manera que supera el punto de equilibrio en aproximadamente el 86,02%.

Longaniza

Ingreso	128.335,48 dólares
Precio	9,56 dólares
Unidades Producidas	13.422 kilogramos
Costos Fijos	24.865,75 dólares
Costos variables	73.853,85 dólares
Costo Total	98.719,60 dólares
Costo Fijo Unitario	1,85 dólares
Costo Variable Unitario	5,50 dólares
Coto Total Unitario	7,36 dólares
Ingreso de Equilibrio	58.573,10 dólares
Cantidad equilibrio	6.126 kilogramos

El punto de equilibrio de Longaniza se alcanza al venderse 6.126 kilogramos. La empresa vendió alrededor de 13.422 kilogramos en el año, de manera que supera el punto de equilibrio en aproximadamente el 119,10%, lo que refleja que la empresa está alcanzando una importante producción y comercialización del producto.

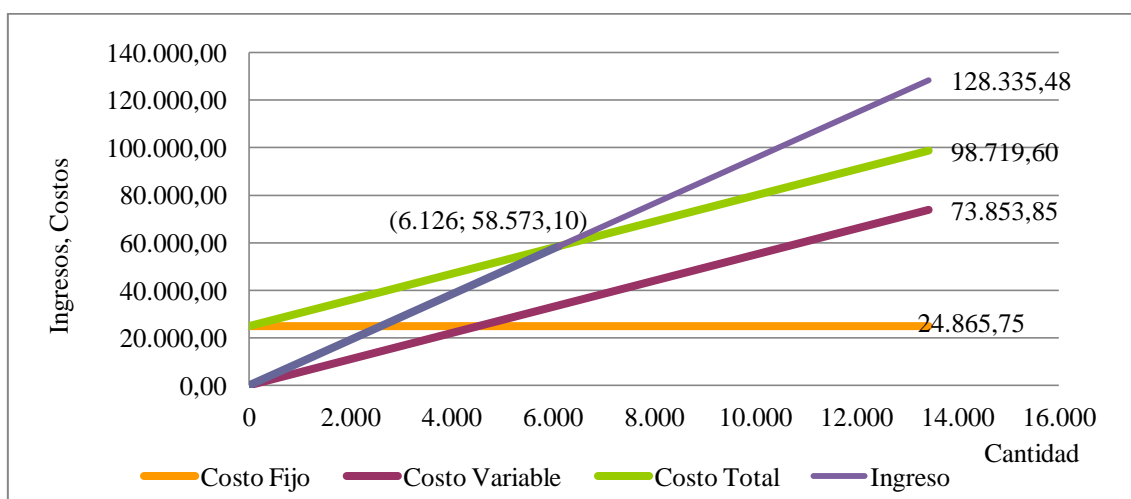


Figura 17. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Morcilla negra

Ingreso	120.156,90 dólares
Precio	6,73 dólares
Unidades Producidas	17.842 kilogramos
Costos Fijos	23.281,10 dólares
Costos variables	69.147,28 dólares
Costo Total	92.428,39 dólares
Costo Fijo Unitario	1,30 dólares
Costo Variable Unitario	3,88 dólares
Coto Total Unitario	5,18 dólares
Ingreso de Equilibrio	54840,35 dólares
Cantidad equilibrio	8143 kilogramos

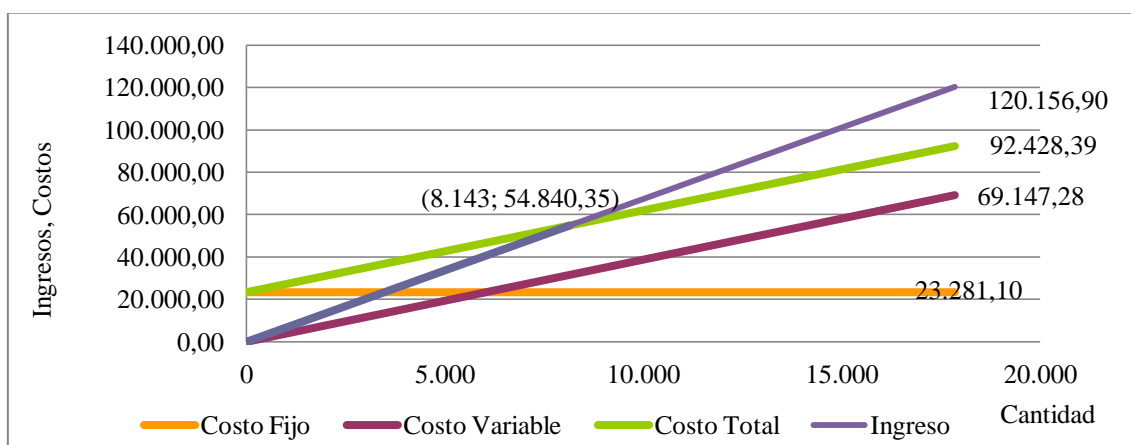


Figura 18. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla negra

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

El punto de equilibrio de Longaniza se alcanza al venderse 8.143 kilogramos. La empresa vendió alrededor de 17.842 unidades en el año, de manera que supera el punto de equilibrio en aproximadamente el 116,85%, lo que refleja que la empresa está alcanzando una importante producción y comercialización del producto.

3.3. Fijación de precios.

Uno de los problemas cotidianos que enfrenta la administración de una empresa es la cotización de productos; es decir, fijar el precio al cual se debe vender. Puede haber competencia entre los segmentos de precio-calidad; es decir una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto. Otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio. Los tres competidores pueden mantenerse en el mercado mientras existan o se mantengan tres grupos de compradores.

Para fijar precios, se debe considerar tres variables, Kotler (2009), los costes, la demanda y la competencia. En la práctica se utilizan métodos de fijación de precios basados en la importancia dadas a cada uno de ellos. Estos métodos son:

- Métodos basados en los costes
- Métodos basados en la competencia
- Métodos basados en la demanda.

Métodos basados en los Costos.- Se basan en los datos de costes para obtener el precio final de venta de un producto, quedando relegados en segundo término la demanda y la competencia. Este método tradicionalmente es considerado como objetivo y justo, sin embargo en el Marketing, no resulta el más efectivo para alcanzar los objetivos de las empresas. Su favorable aceptación se debe a lo fácil que resulta su aplicación, basada en la adición de un margen de beneficio al coste del producto.

Métodos basados en la Competencia.- A la mayoría de empresas les interesa fijar sus precios teniendo en cuenta la competencia más que los costos, aunque estos marcan el precio mínimo al que puede venderse el producto. Estos métodos consisten en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de los productos de la competencia.

Métodos basados en la Demanda.- Sirven para adaptar el precio de venta de los productos de la empresa a la intensidad de la demanda existente. La demanda de un producto es la cantidad del mismo que el mercado está dispuesto a aceptar. Esta demanda a más de depender del precio, depende de las posibilidades económicas de los compradores.

3.3.1. Políticas de fijación de precios.

El precio, conocido como el monto de dinero que se paga por algo de valor para disfrutar de la utilidad que proporciona. Las políticas están dadas por la flexibilidad que tienen los precios a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio.

El establecimiento de una política de precios es importante por cuanto a través de esta se busca la obtención de rentabilidad y ser competitivos en el mercado.

Entre las políticas de fijación de precios, más difundidas, tenemos:

- **Política de precio alto o selectiva**, permite recuperar la inversión en un plazo corto. Este tipo de política solo es aplicable en segmentos de mercado con alto poder adquisitivo, con un producto con alta diferenciación.
- **Política de penetración o de precio bajo**, tiene como objetivo ganar una porción mayor de mercado, una vez conseguido el mercado pretendido, tiene como objetivo subir los precios, siempre con cautela ya que pueden presentarse dificultades para alcanzar este objetivo.
- **Política de imitación o comparación**, se refiere a ver a la competencia, determinando fortalezas y debilidades de nuestro producto o servicio, y en función de este análisis alineamos nuestro precio por encima o por debajo de la competencia.
- **Precios de lanzamiento o introducción**, en el mercado se comienza ofertando un producto con un precio transitorio, con carácter de oferta promocional, sin indicar su precio definitivo. Constituye una política de manos libres para la empresa, ya que la subida posterior del precio no se considerará como tal, sino como la desaparición de aquel precio oportuno.

Los productos comercializados al ser alimenticios pueden ser adquiridos por los usuarios en paquete, generalmente este puede ser en caso que se los lleve para realizar parrilladas, manteniendo una demanda no distante entre los productos, logrando comercializarlos de forma conjunta.

En la Empresa Carnes y Parrilla del Valle no se observa una política clara de fijación de precios, por cuanto no existe una adecuada planificación en la determinación de los precios de los productos en forma a priori, teniendo presente en la determinación de los precios los costos que conllevan la elaboración.

A continuación se presenta el comportamiento de los precios y el margen bruto de cada uno de los productos.

Tabla 36. Determinación de precios

Productos	Precio de venta	Costo unitario de producción	Margen Bruto	Porcentaje (Mg Bruto/Precio)
Salchicha Frankfurt (SF)	7,86	6,55	1,31	16,67%
Longaniza (L)	9,56	7,36	2,21	23,08%
Morcilla negra (MN)	6,73	5,18	1,55	23,08%

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la tabla anterior se tiene que el margen sobre el costo unitario de la línea de longaniza y Morcilla negra son similares, es decir que la capacidad de estos dos productos para generar ingresos es la misma. En tanto que la Salchicha Frankfurt presenta un menor margen decir tiene una menor capacidad de generación de ingresos.

El precio por kilo de la competencia presenta los siguientes valores: Salchicha Frankfurt es de 6,34 dólares, Longaniza es de 10,17 dólares y Morcilla negra es de 7,41 dólares.

Los precios de la competencia mantienen un margen superior de 5,98% y 9,12% en Longaniza y Morcilla negra respectivamente, en tanto que la Salchicha Frankfurt es superior con un 24,04%. Los precios que maneja la empresa representan beneficios, pero con relación a la Salchicha Frankfurt habría que impulsar las ventas con la finalidad de conseguir una mayor rentabilidad.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

En la determinación de las utilidades en la elaboración de los productos hay que tener presente los costos incurridos en la transformación de la materia prima hasta cuando se lo comercializa en el mercado.

Utilidad de operación = Ingreso - costos variables - costos fijos

Utilidad de operación = 343.682,60 - 203.882,65 - 66.590,52

Utilidad de operación = 73.209,43 dólares

A continuación se realiza el cálculo de la utilidad para cada producto elaborado en la Empresa Carnes y Parrilla del Valle.

Salchicha Frankfurt

Utilidad de operación = Ingreso - costos variables - costos fijos

Utilidad de operación = 95.190,21 - 60.881,52 - 18.443,66

Utilidad de operación total = 15.865,04 dólares

Longaniza

Utilidad de operación = Ingreso - costos variables - costos fijos

Utilidad de operación = 128.335,48 - 73.853,85 - 24.865,75

Utilidad de operación = 29.615,88 dólares

Morcilla negra

Utilidad de operación = Ingreso - costos variables - costos fijos

Utilidad de operación = 120.156,90 - 69.147,28 - 23.281,10

Utilidad de operación = 27.728,52 dólares

El mayor ingreso operacional recae en la línea de productos longaniza seguido por Morcilla negra.

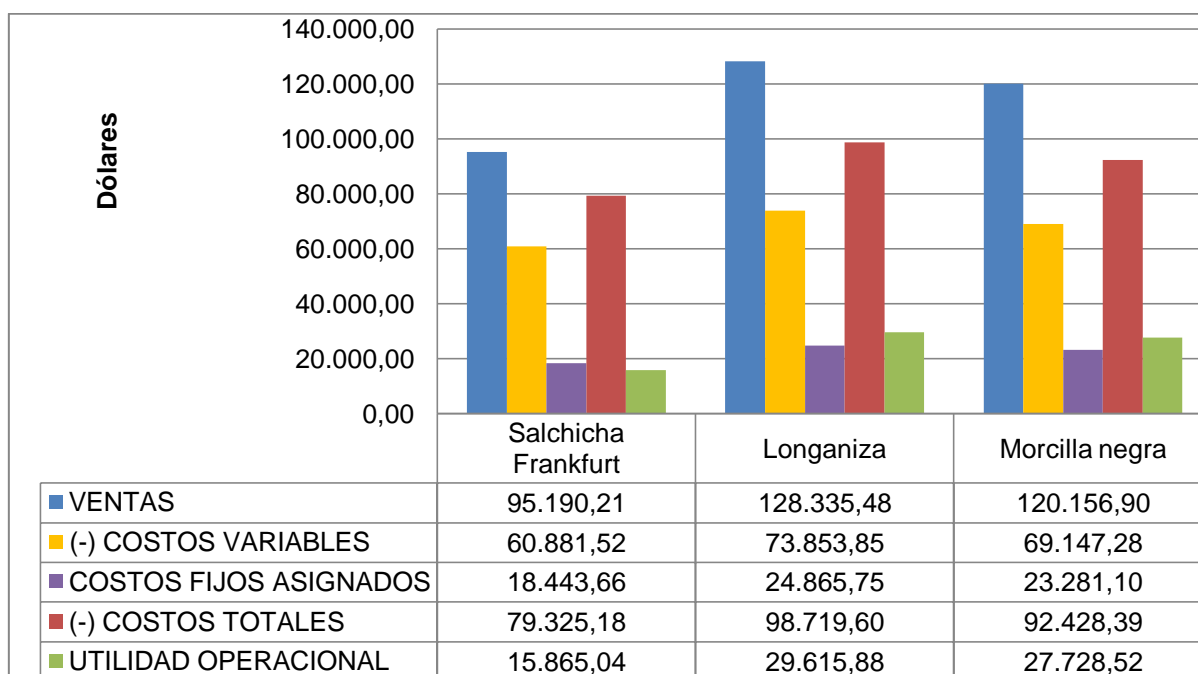


Figura 19. Determinación de Utilidad de la Empresa Carnes y Parrillas del Valle

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Los tres productos analizados de la Empresa Carnes y Parrillas del Valle presentan utilidad, siendo la más representativa la línea de producto de longaniza.

3.4.1. Análisis de sensibilidad.

En el análisis de sensibilidad se tendrá como punto de partida la situación inicial, teniendo en cuenta un margen de utilidad para cada uno de los productos, el cual se constituye la ganancia. Para mayor comprensión se empleará la siguiente nomenclatura en la tabla.

Salchicha Frankfurt = SF

Longaniza = L

Morcilla negra = MN

Costos variable = CV

Costos Fijos = CF

Costo Total = CT

Unidades Producidas = UnP

Costo unitario = Cu

Margen de utilidad =MgU

Precio de venta al público = PVP

Ingresos = In

Tabla 37. Fijación de precios según margen de utilidad

Productos	CV	CF	CT	UnP	Cu	MgU %	MgU	PVP	In
SF	60.881,52	18.443,66	79.325,18	12.104,00	6,55	20,000%	1,31	7,86	95.190,21
L	73.853,85	24.865,75	98.719,60	13.422,00	7,36	30,000%	2,21	9,56	128.335,48
MN	69.147,28	23.281,10	92.428,39	17.842,00	5,18	30,000%	1,55	6,73	120.156,90
Total	203.882,65	66.590,52	270.473,17	43.368,00	19,09	80,000%	5,07	24,16	343.682,60

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

En la Longaniza y Morcilla negra se planea un margen del 30% con el cual se aspira competir en el mercado, en tanto que la Salchicha Frankfurt se propone un 20% para no estar alejado con el precio que presenta la competencia, el cual es relativamente menor. En el análisis se realizará ciertas simulaciones con la finalidad de observar los resultados que se pueden obtener al realizar alguna variación en los costos y en el precio de los productos, teniendo presente la situación actual para observar los cambios.

Tabla 38. Situación actual de la producción de Empresa Carnes y Parrilla del Valle

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60
COSTO VARIABLE	60.881,51	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	34.308,70	54.481,63	51.009,62	139.799,95
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	15.865,04	29.615,88	27.728,52	73.209,43
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	51.172,33	58.573,10	54.840,35	164.585,78
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	6.507	6.126	8.143	20.776,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Escenario 1.- Cambios en la variable de costo variable

Se propone que el valor del costo variable se incremente un 10%, con la finalidad de observar el comportamiento de la utilidad operacional, también se plantea el escenario en que se dé una disminución del 10% de los costos variables de los productos elaborados por la empresa.

Tabla 39. Incremento del 10% en costos variables

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60
COSTO VARIABLE	66.969,67	81.239,24	76.062,01	224.270,92
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	28.220,55	47.096,25	44.094,89	119.411,68
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	9.776,88	22.230,50	20.813,79	52.821,17
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	62.211,98	67.758,23	63.440,12	131.198,35
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	9.420	7.911	7.087	14.998,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al incrementar los costos variables se observa una disminución de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 52.821,17 dólares. Similar comportamiento se observa en las utilidades de cada uno de los productos en estudio.

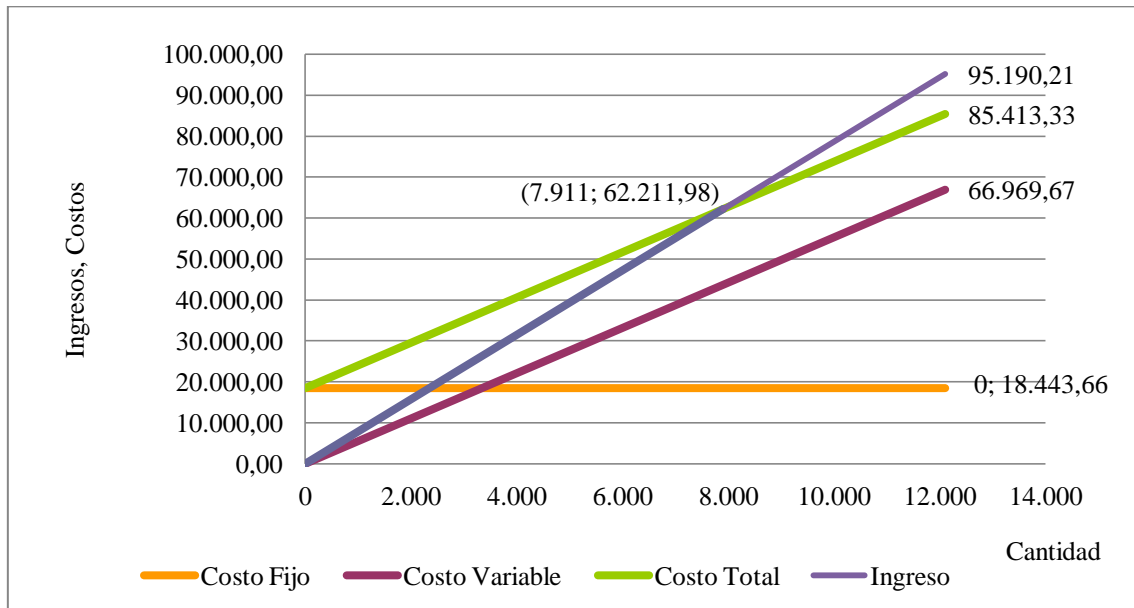


Figura 20. Punto de equilibrio línea de producto salchicha Frankfurt Incremento 10% CV
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

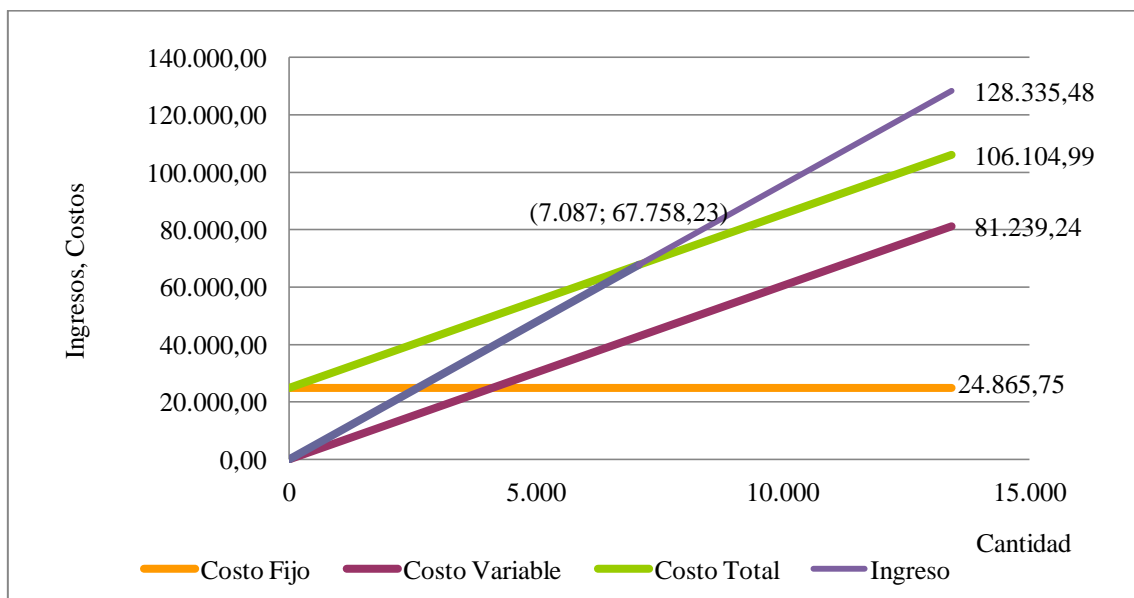


Figura 21. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza Incremento 10% CV
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

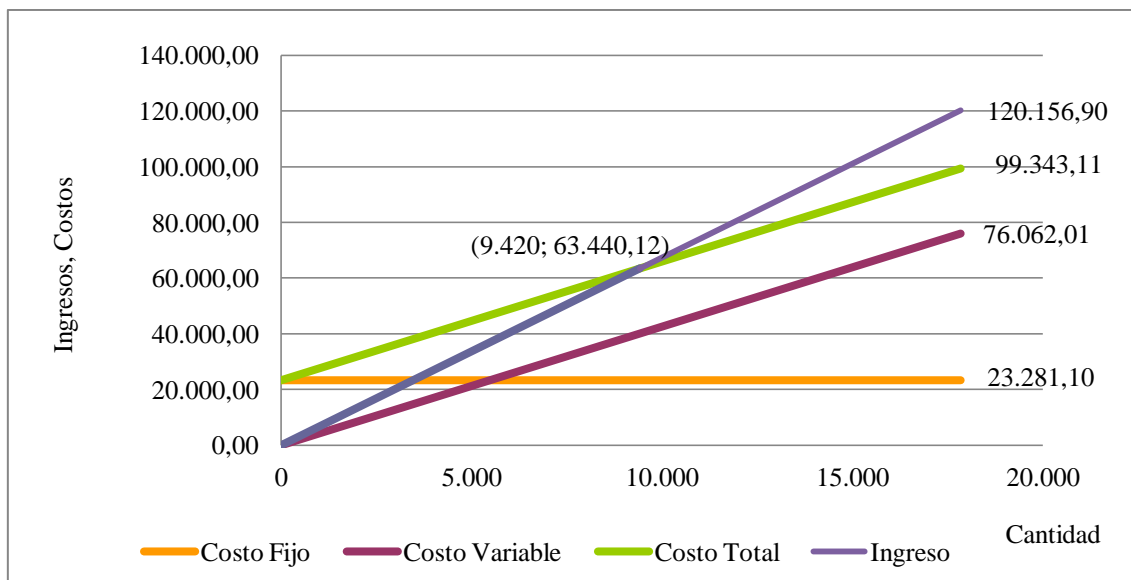


Figura 22. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% CV

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa un incremento en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la derecha, es decir en el nuevo punto de equilibrio se produce más unidades.

Tabla 40. Disminución del 10% en costos variables

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60
COSTO VARIABLE	54.793,37	66.468,47	62.232,55	183.494,39
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	40.396,85	61.867,02	57.924,35	160.188,21
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	21.953,19	37.001,27	34.643,24	93.597,70
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	43.460,22	51.580,93	48.293,77	143.334,92
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	5.526	5.395	7.171	18.092,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al disminuir los costos variables se observa un incremento de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 93.597,70 dólares. Similar comportamiento se observa en las utilidades para cada uno de los productos en estudio.

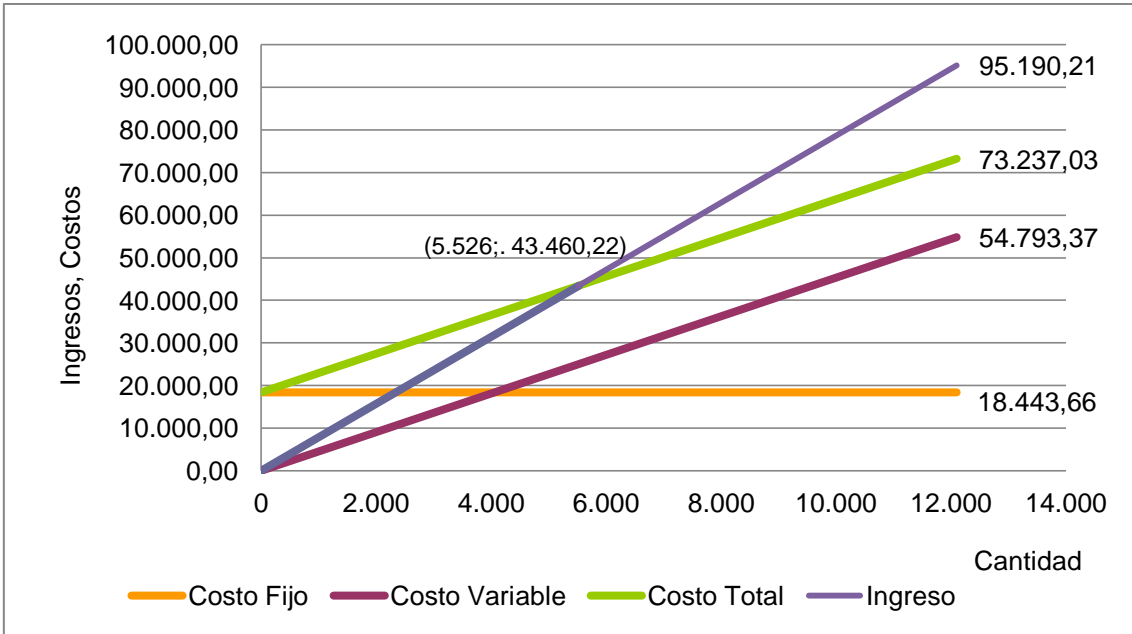


Figura 23. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt disminución 10% CV
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

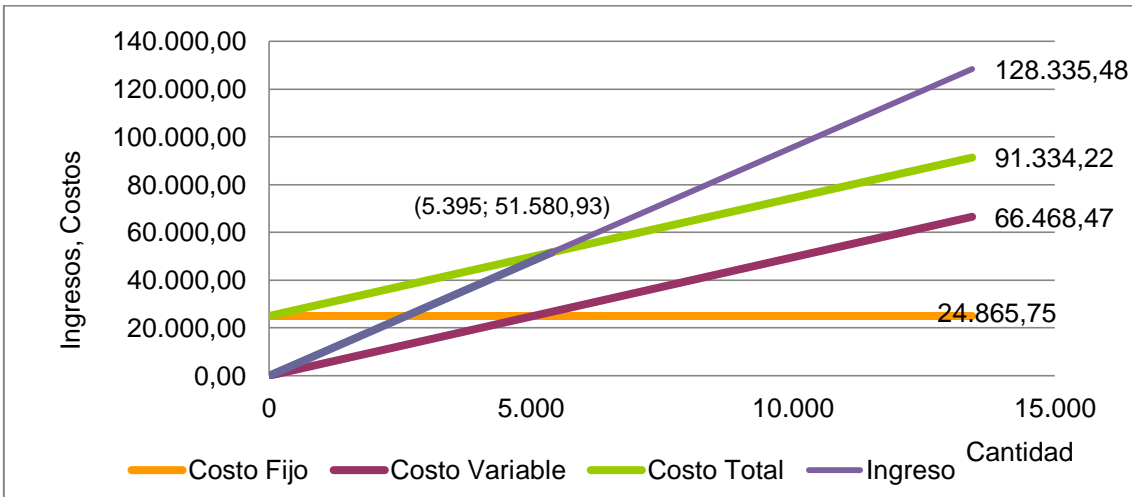


Figura 24. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza disminución 10% CV
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

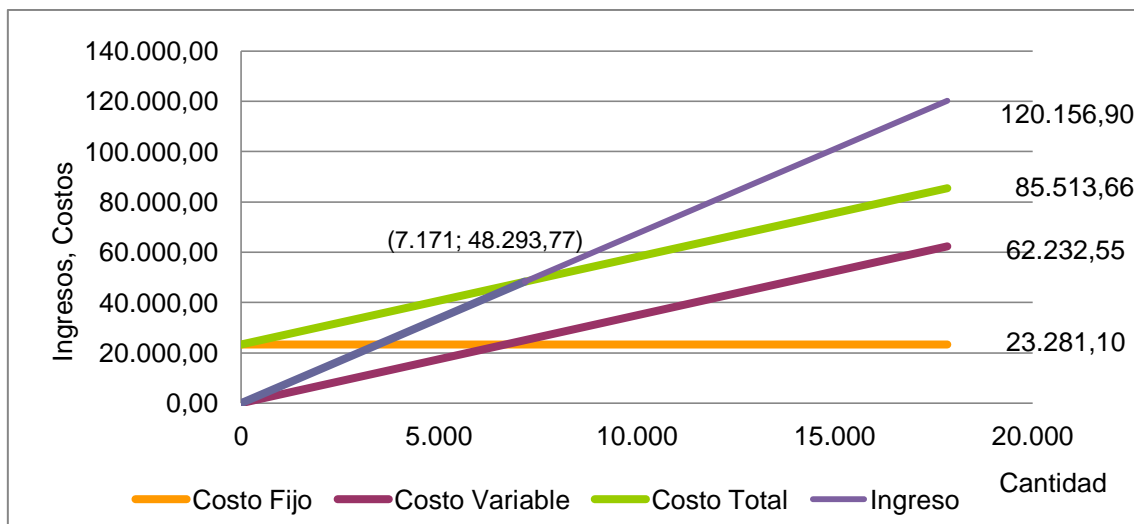


Figura 25. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% CV

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa una disminución en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la izquierda es decir en el nuevo punto de equilibrio se producirá menos unidades.

Escenario 2.- Cambios en la variable precio

Se propone que los precios disminuya un 10%, con la finalidad de observar el comportamiento de la utilidad operacional, también se plantea el escenario en que se dé un aumento del 10% en relación a los costos variables de los productos elaborados por la empresa.

Se propone que los precios se incremente un 10%, con la finalidad de observar el comportamiento de la utilidad operacional, también se plantea el escenario en que se dé una disminución del 10% del precio de los productos elaborados por la empresa.

Tabla 41. Incremento del 10% en el precio

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	104.709,24	141.169,03	132.172,59	378.050,86
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	43.827,72	67.315,18	63.025,31	174.168,21
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	25.384,06	42.449,43	39.744,21	107.577,69
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	44.063,93	52.146,84	48.823,62	145.034,39
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	5.094	4.958	6.591	16.643,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al incrementar el precio se observa un incremento de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 107.577,69 dólares. Similar comportamiento se presenta en las utilidades de cada uno de los productos en estudio.

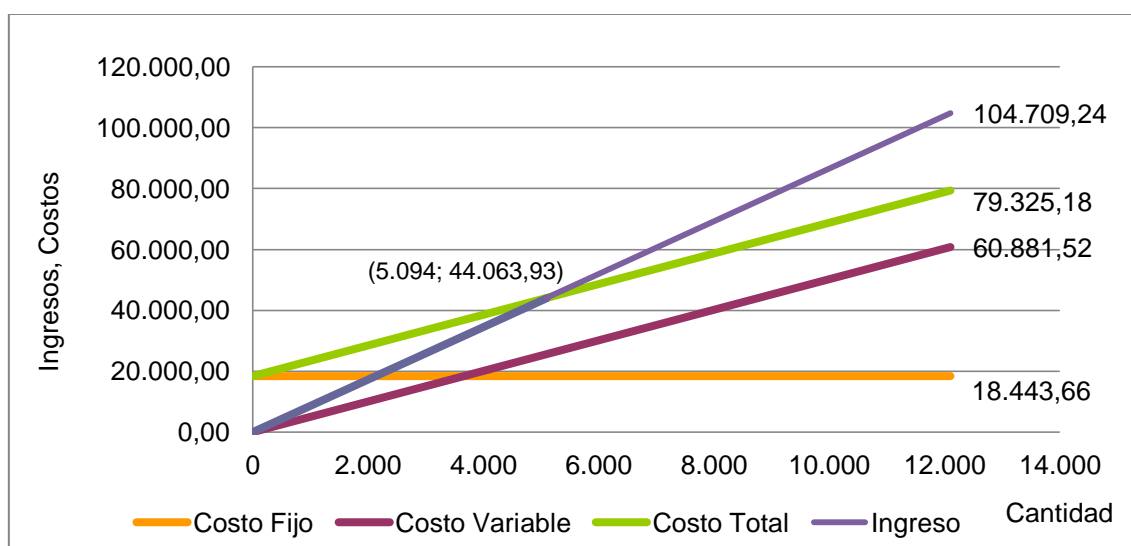


Figura 26. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% Precio

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

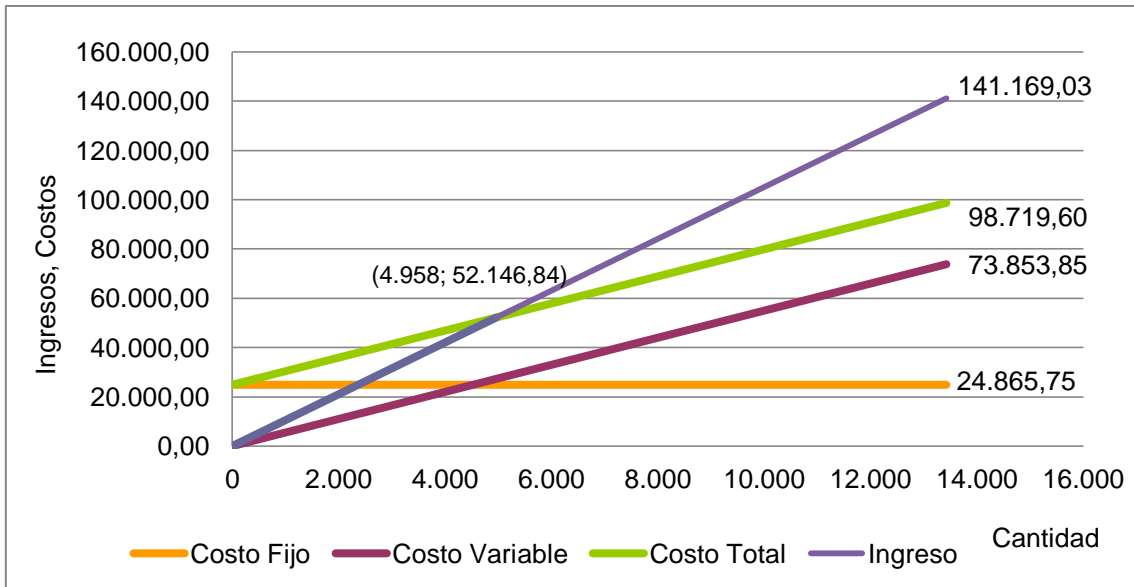


Figura 27. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza incremento 10% Precio

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

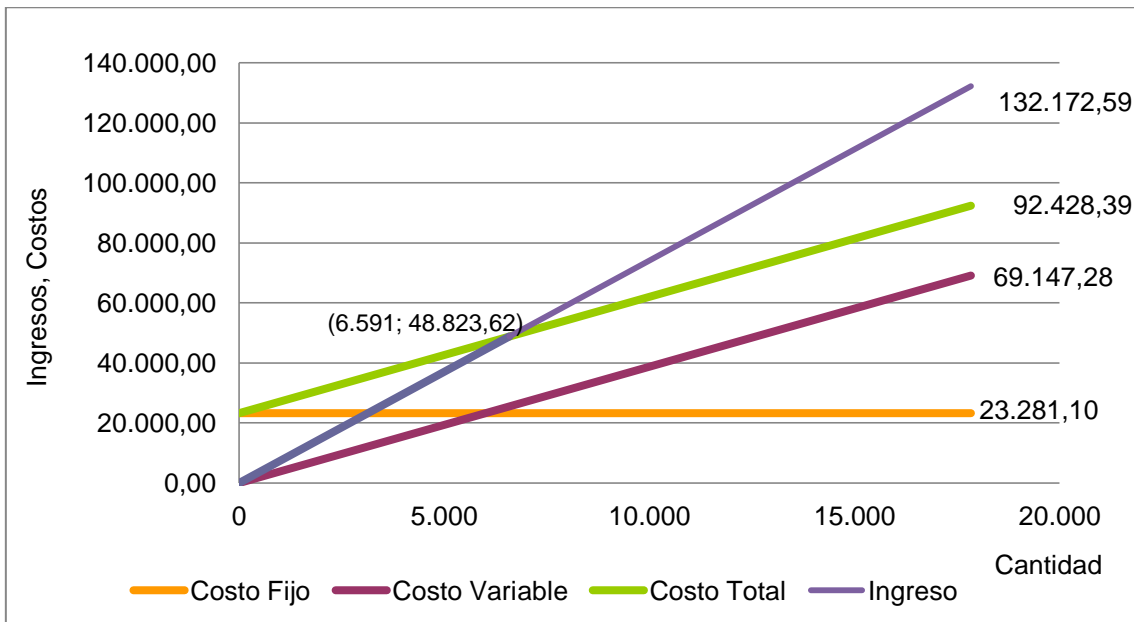


Figura 28. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% Precio

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa una disminución en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la izquierda en el nuevo punto de equilibrio se produce menos unidades.

Tabla 42. Disminución del 10% en el precio

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	85.671,19	115.501,93	108.141,21	309.314,34
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	24.789,68	41.648,08	38.993,93	105.431,69
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	6.346,01	16.782,33	15.712,83	38.841,17
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	63.739,86	68.959,77	64.565,09	197.264,72
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	9.005	8.014	10.652	27.671,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al disminuir el precio se observa una reducción de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 38.841,17 dólares, cuyo valor es representativo. Igual comportamiento se observa en las utilidades para cada uno de los productos en estudio.

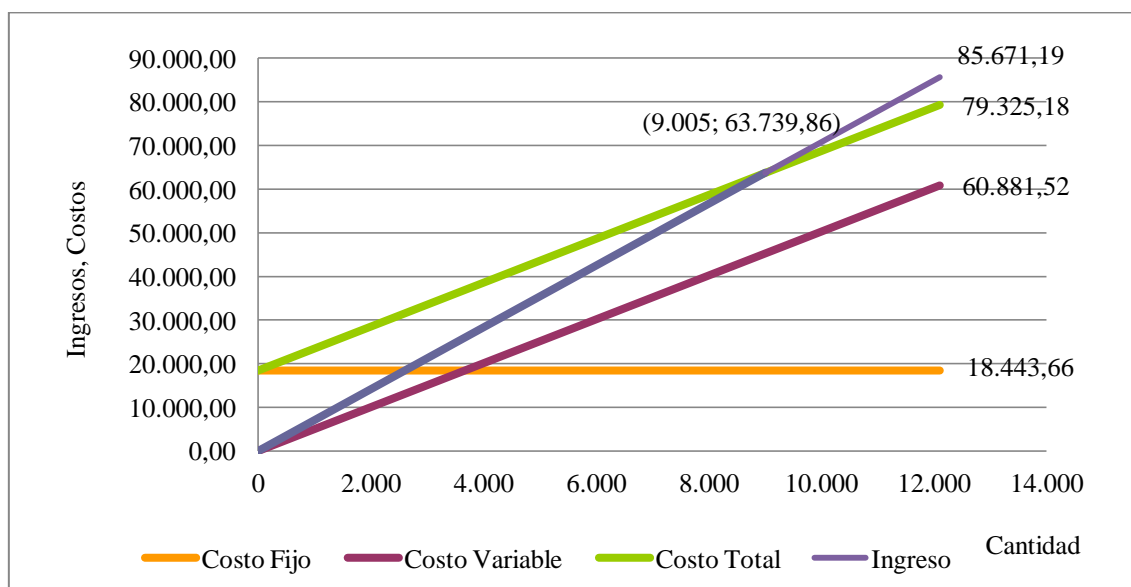


Figura 29. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% Precio

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

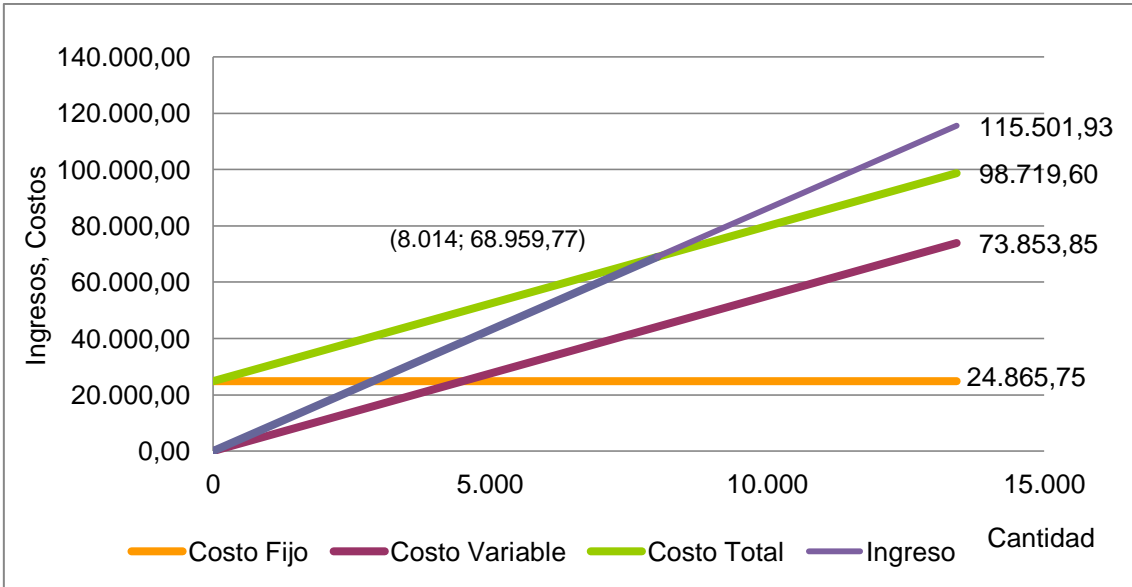


Figura 30. Punto de equilibrio línea de Producto Longaniza disminución 10% Precio
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

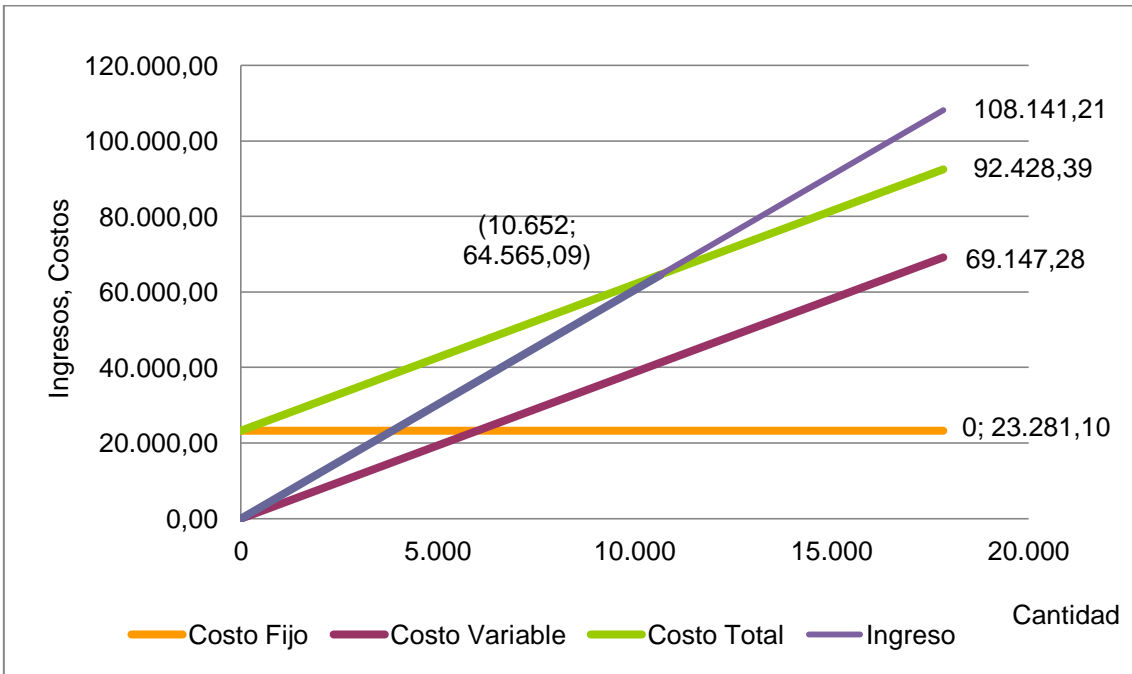


Figura 31. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% Precio
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa incremento en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la derecha es decir en el nuevo punto de equilibrio se produce más unidades.

Escenario 3.- Cambios en el costo fijo

Tabla 43. Incremento del 10% en el costo fijo

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	34.308,70	54.481,63	51.009,62	139.799,95
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	73.249,57	73.249,57	73.249,57	73.249,57
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	20.288,03	27.352,33	25.609,21	73.249,57
UTILIDAD OPERACIÓN	14.020,67	27.129,31	25.400,41	66.550,38
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	56.289,57	64.430,41	60.324,38	181.044,36
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	7.158	6.738	8.958	22.854,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al incrementar el costo fijo se observa una disminución de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 66.550,38 dólares. Similar comportamiento se observa en las utilidades de cada uno de los productos en estudio.

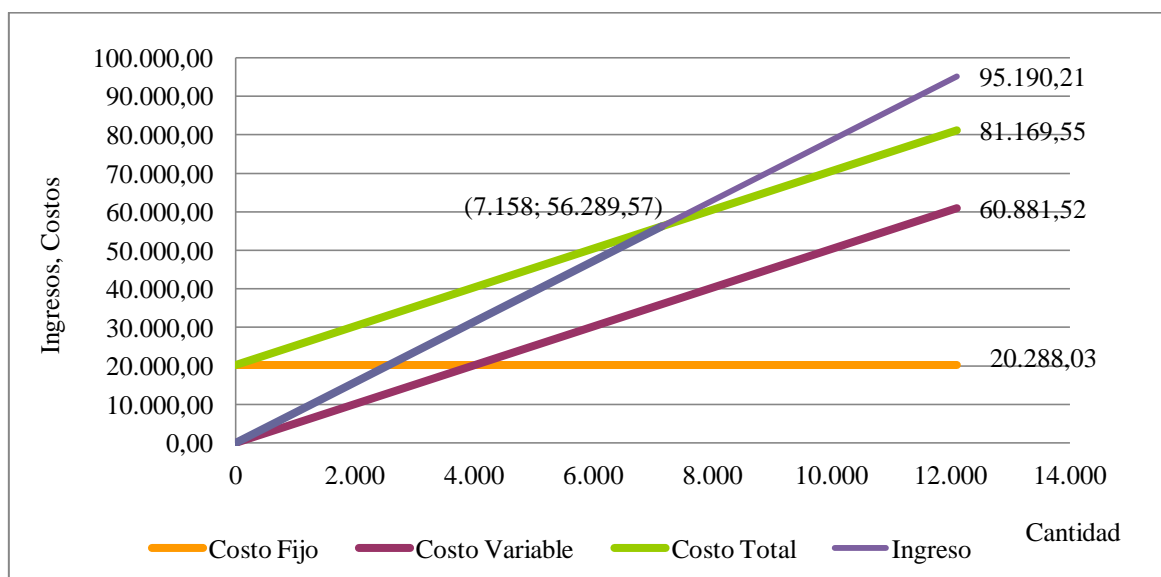


Figura 32. Punto de equilibrio línea de producto Salchicha Frankfurt 10% CF

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

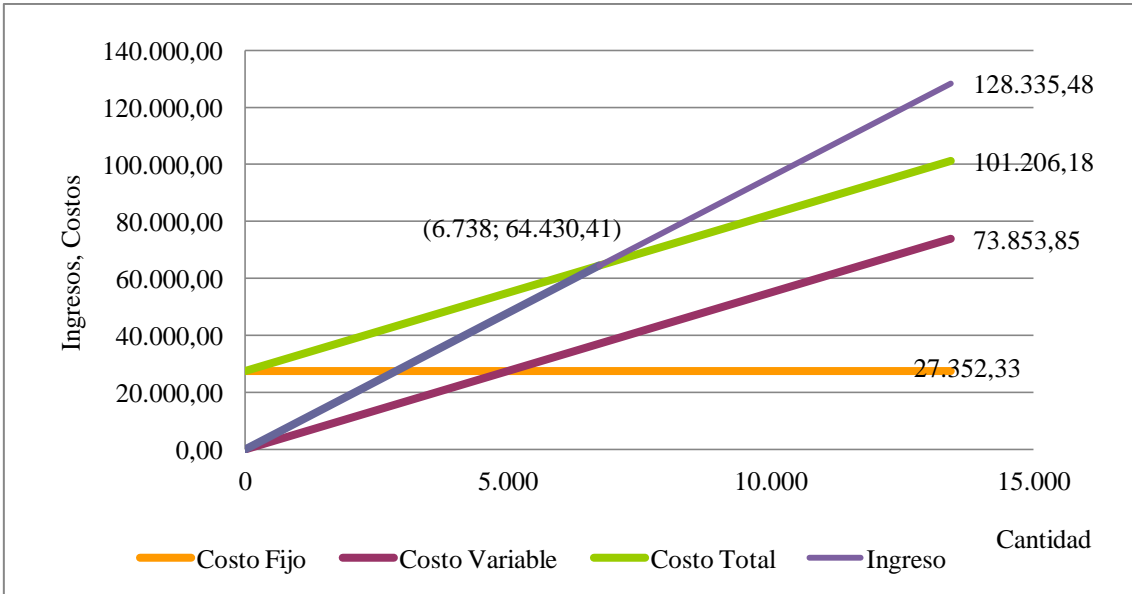


Figura 33. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza incremento 10% CF

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

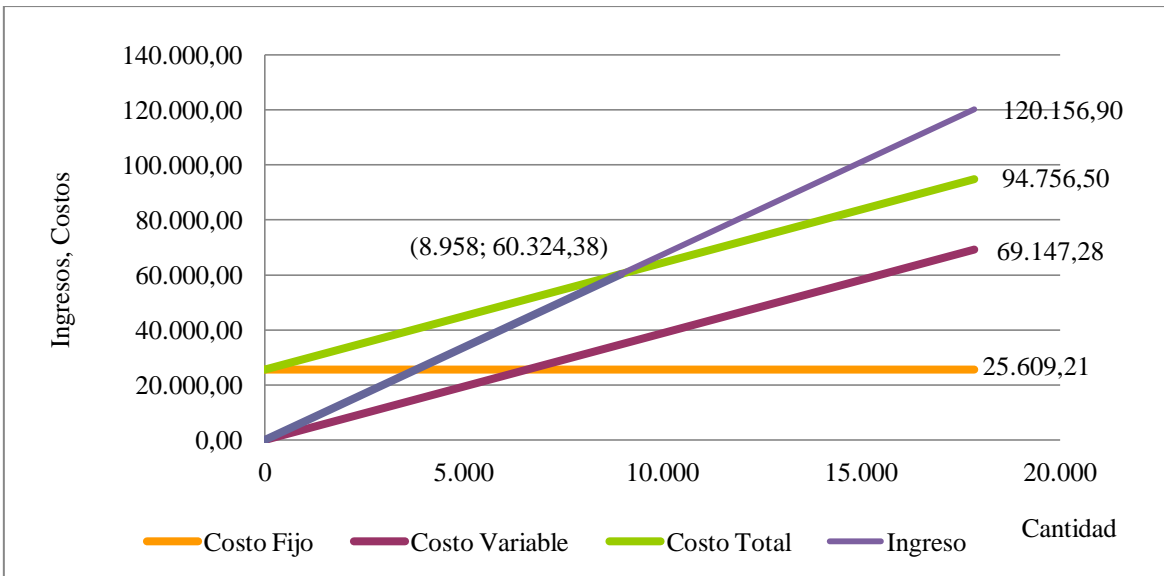


Figura 34. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra Incremento 10% CF

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con respecto al punto de equilibrio en los tres productos se observa un incremento en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la derecha es decir en el nuevo punto de equilibrio se produce más unidades.

Tabla 44. Disminución del 10% en el costo fijo

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	12.104,00	13.422,00	17.842,00	43.368,00
VENTAS	95.190,21	128.335,48	120.156,90	343.682,60
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	34.308,70	54.481,63	51.009,62	139.799,95
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	59.931,46	59.931,46	59.931,46	59.931,46
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	16.599,30	22.379,18	20.952,99	59.931,46
UTILIDAD OPERACIÓN	17.709,40	32.102,46	30.056,63	79.868,48
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	46.055,10	52.715,79	49.356,31	148.127,20
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	5.856	5.513	7.329	18.698,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al disminuir el costo fijo se observa un incremento de la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 79.868,48 dólares. Similar comportamiento se tiene en las utilidades de cada uno de los productos en estudio.

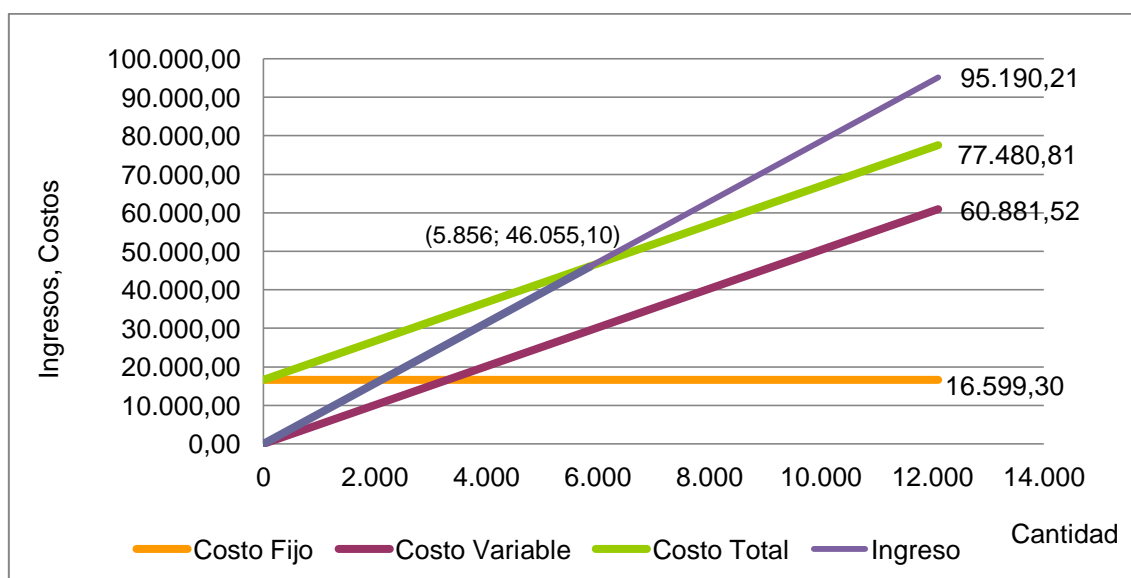


Figura 35. Punto de equilibrio línea de Producto Salchicha Frankfurt disminución 10% CF

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

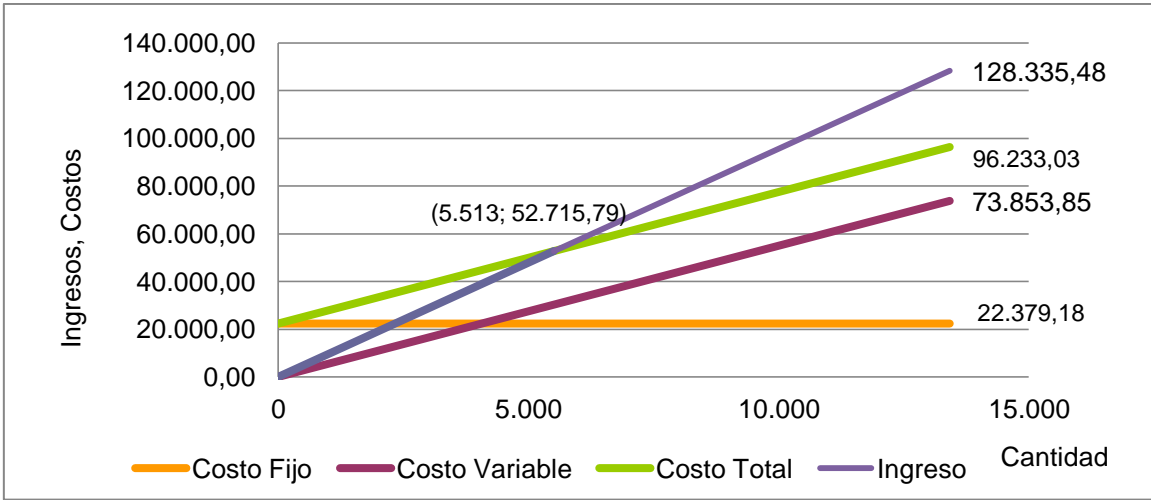


Figura 36. Punto de equilibrio línea de producto Longaniza Disminución 10% CF
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

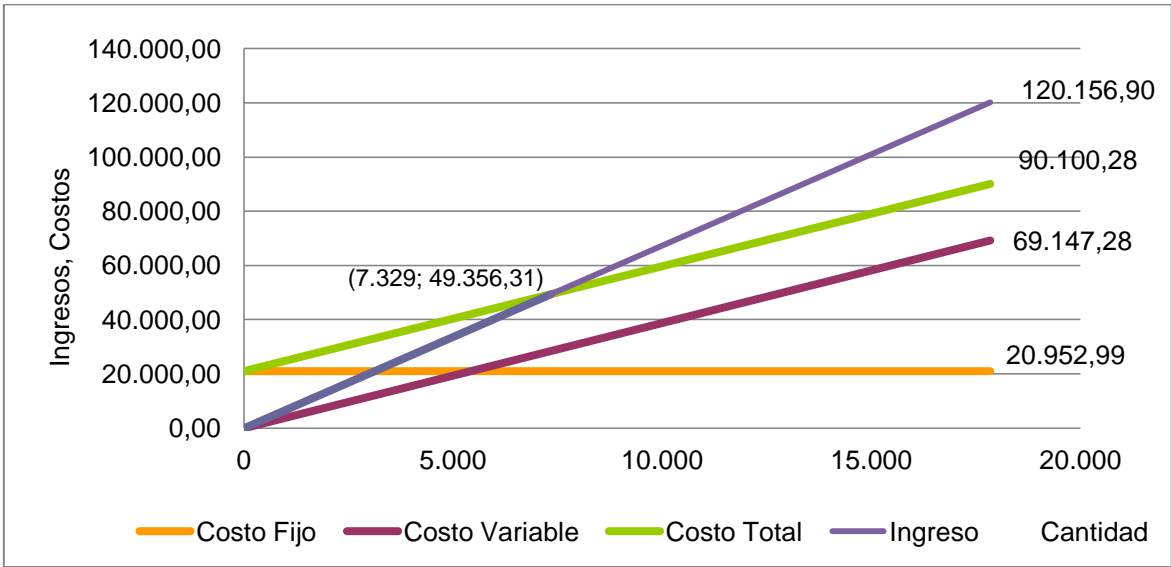


Figura 37. Punto de equilibrio línea de producto Morcilla Negra disminución 10% CF
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos al disminuir el costo fijo se tiene una disminución en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la izquierda por lo que en el nuevo punto de equilibrio se produce menos unidades.

Escenario 4.- Cambios en el volumen producido

Tabla 45. Incremento del 10% en el volumen producido

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	13.314,40	14.764,20	19.626,20	47.704,80
VENTAS	104.709,24	141.169,03	132.172,59	378.050,86
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	43.827,72	67.315,18	63.025,31	174.168,21
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	25.384,06	42.449,43	39.744,21	107.577,69
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	44.063,93	52.146,84	48.823,62	145.034,39
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	5.603	5.454	7.250	18.307,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al incrementar el volumen producido se observa un incremento representativo en la utilidad de operación pasando de 73.209,43 dólares a 107.577,69 dólares. Similar comportamiento se observa en las utilidades de cada uno de los productos en estudio. El aumento del volumen de producción es importante por cuanto se obtiene mayores ingresos y una mejor utilidad.

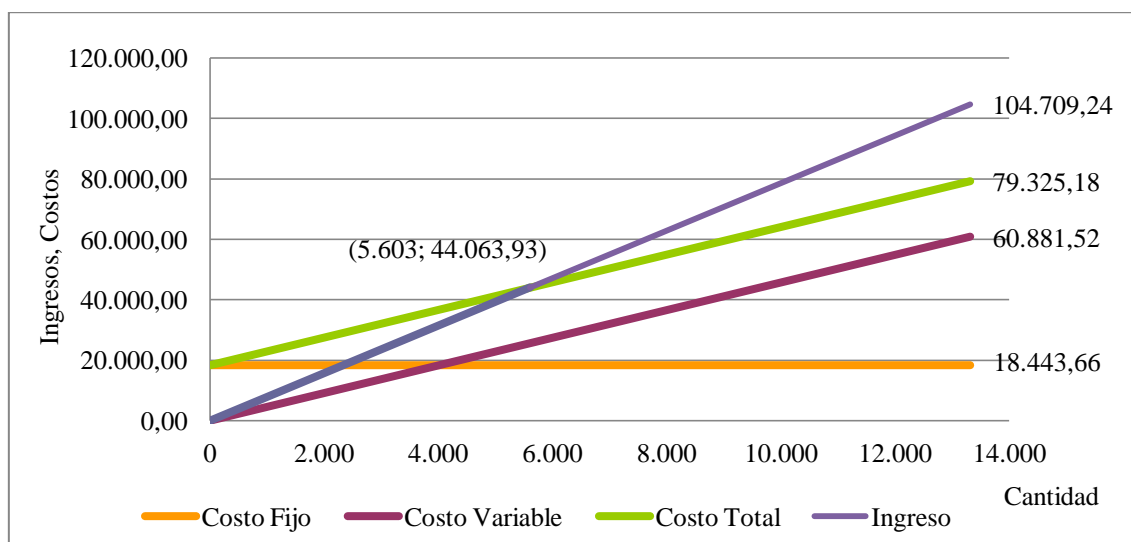


Figura 38. Punto de equilibrio producto S. Frankfurt incremento 10% Volumen Producido

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

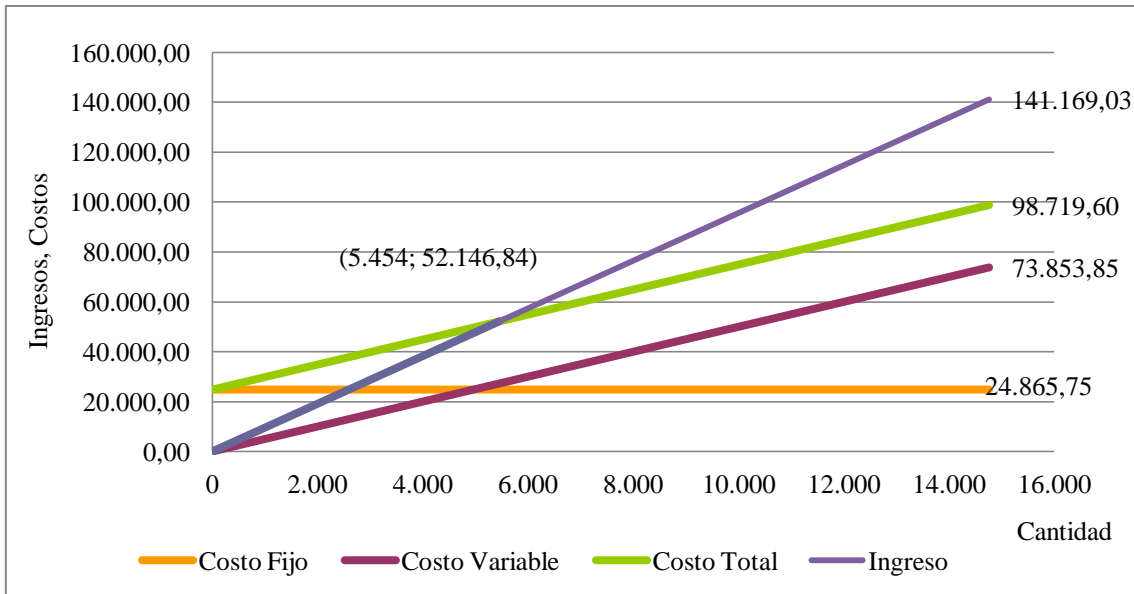


Figura 39. Punto de equilibrio Producto Longaniza incremento 10% Volumen Producido
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

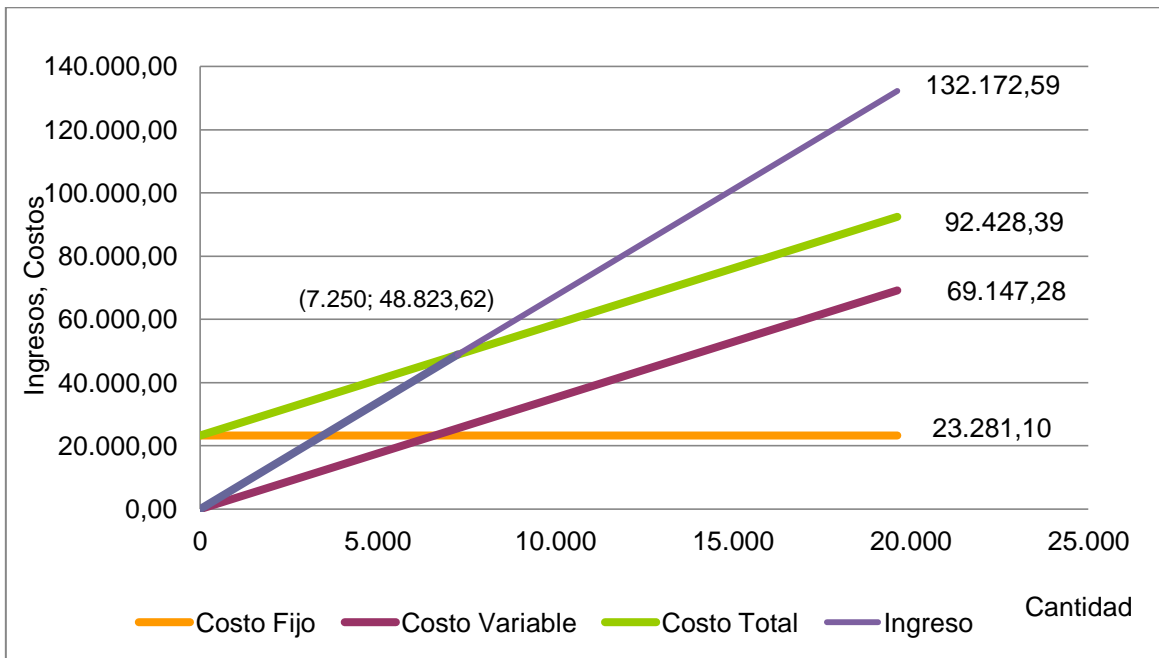


Figura 40. Punto de equilibrio Producto Morcilla Negra incremento 10% Volumen Producido
 Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa una disminución en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la izquierda es decir en el nuevo punto de equilibrio cuenta con menos unidades.

Tabla 44. Disminución del 10% en el volumen producido

Tabla 46. Disminución del 10% en el volumen producido

	SF	L	MN	TOTAL
Unidades	10.893,60	12.079,80	16.057,80	39.031,20
VENTAS	85.671,19	115.501,93	108.141,21	309.314,34
COSTO VARIABLE	60.881,52	73.853,85	69.147,28	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	24.789,68	41.648,08	38.993,93	105.431,69
PARTICIPACIÓN	27,70%	37,34%	34,96%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	18.443,66	24.865,75	23.281,10	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	6.346,01	16.782,33	15.712,83	38.841,17
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	63.739,86	68.959,77	64.565,09	197.264,72
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	8.105	7.212	9.587	24.904,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Al disminuir el volumen producido se observa una reducción de la utilidad de operación pasando a 73.209,43 dólares a 38.841,17 dólares. Similar comportamiento se observa en las utilidades para cada uno de los productos en estudio.

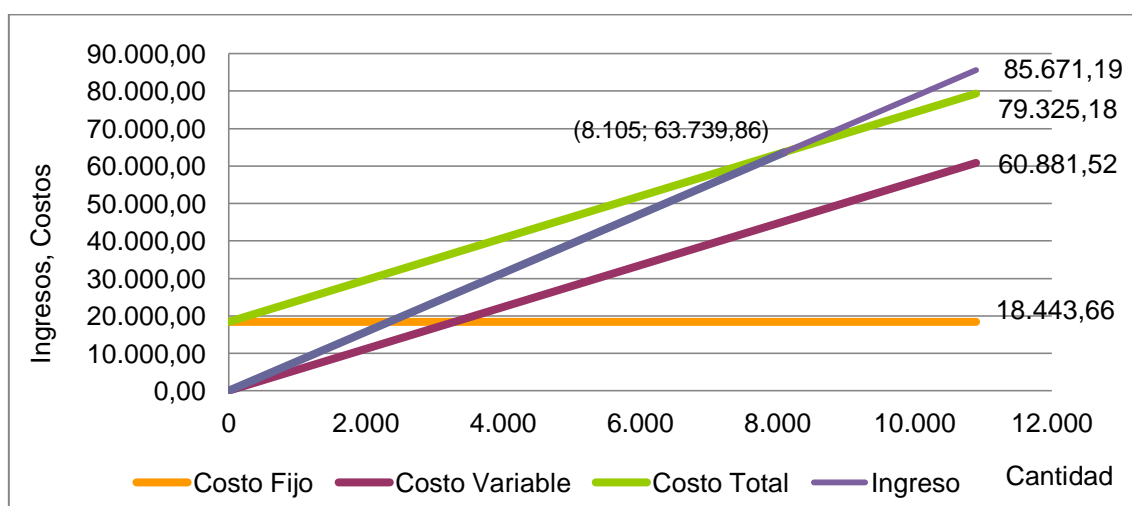


Figura 41. Punto de equilibrio Producto S. Frankfurt disminución 10% Volumen Producido.

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

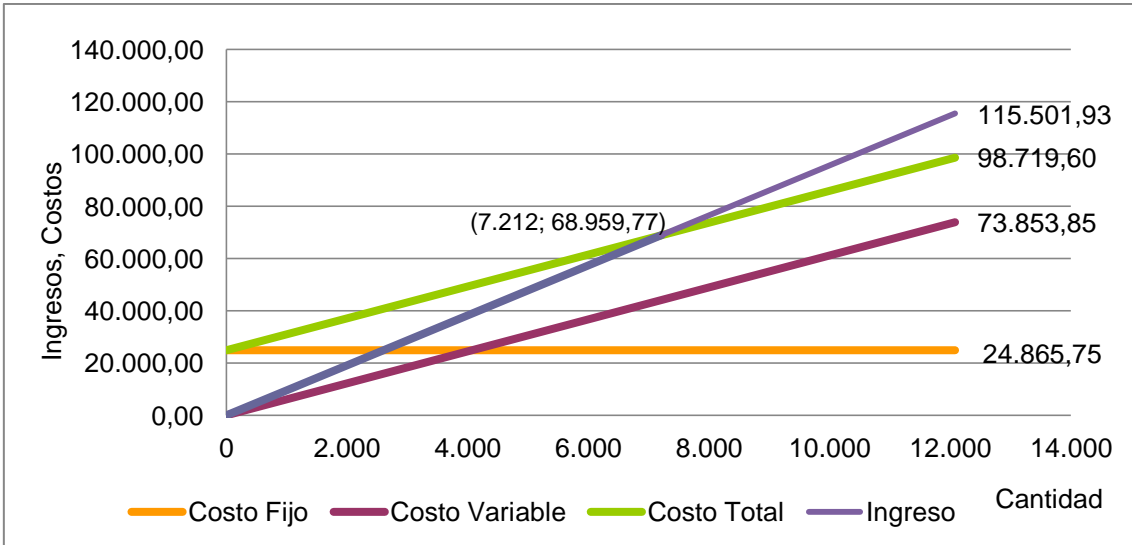


Figura 42. Punto de equilibrio Producto Longaniza disminución 10% Volumen Producido
Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

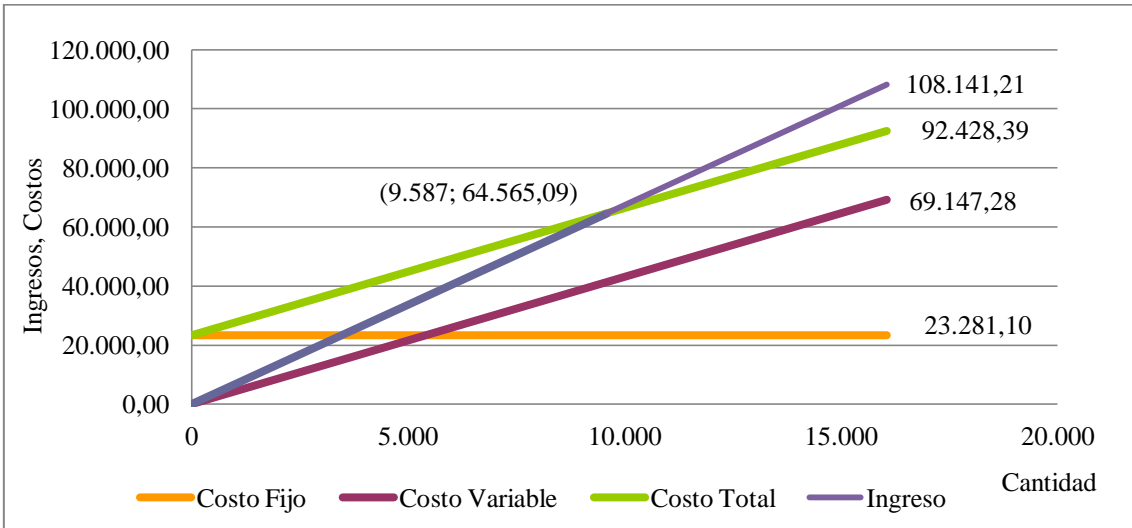


Figura 43. Punto de equilibrio Producto Morcilla Negra disminución 10% Volumen Producido
Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle
Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

Con relación al punto de equilibrio en los tres productos se observa un incremento en el ingreso y la cantidad de equilibrio, desplazándose el punto hacia la derecha es decir en el nuevo punto de equilibrio se produce más unidades.

A continuación se presenta una recopilación de todas las alternativas planteadas en el análisis de sensibilidad.

Tabla 47. Resumen de los cambios propuestos

Descripción	Situación actual	Incremento 10% CV	Disminución 10% CV	Incremento 10% Precio	Disminución 10% Precio	Incremento 10% CF	Disminución 10% CF	Incremento 10% Volumen	Disminución 10% Volumen
Unidades	43.368,00	43.368,00	43.368,00	43.368,00	43.368,00	43.368,00	43.368,00	47.704,80	39.031,20
VENTAS	343.682,60	343.682,60	343.682,60	378.050,86	309.314,34	343.682,60	343.682,60	378.050,86	309.314,34
COSTO VARIABLE	203.882,65	224.270,92	183.494,39	203.882,65	203.882,65	203.882,65	203.882,65	203.882,65	203.882,65
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	139.799,95	119.411,68	160.188,21	174.168,21	105.431,69	139.799,95	139.799,95	174.168,21	105.431,69
PARTICIPACIÓN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTOS FIJOS TOTALES	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52	73.249,57	59.931,46	66.590,52	66.590,52
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52	66.590,52	73.249,57	59.931,46	66.590,52	66.590,52
UTILIDAD OPERACIÓN	73.209,43	52.821,17	93.597,70	107.577,69	38.841,17	66.550,38	79.868,48	107.577,69	38.841,17
PUNTO EQUILIBRIO INGRESOS	164.585,78	131.198,35	143.334,92	145.034,39	197.264,72	181.044,36	148.127,20	145.034,39	197.264,72
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	20.776,00	14.998,00	18.092,00	16.643,00	27.671,00	22.854,00	18.698,00	18.307,00	24.904,00

Fuente: Empresa de Carnes y Parrilla del Valle (2014)
 Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy

La disminución de los costos fijos tiene menor impacto en la reducción de las utilidades que el costo variable, lo que se puede suponer despido de personal o disminución de pagos por reducción de espacio físico.

El aumento de los costos variables, influye en la disminución del margen de contribución. El incremento de los costos fijos repercute de menor manera en la reducción de las utilidades, en tanto el costo variable tiene mayor influencia.

El incremento del costo variable, del costo fijo y la disminución del precio y del volumen producido repercuten en que las utilidades sean menores a la situación actual.

La disminución del costo variable, del costo fijo y el incremento del precio y del volumen producido, repercuten en que las utilidades sean mayores a la situación actual.

El aumento de los precios y volúmenes de ventas influye directamente en el incremento de ingresos y utilidades para la empresa. También se tiene que la disminución de los precios y los volúmenes manteniendo constantes las otras variables influye en que las utilidades sean menores.

CONCLUSIONES.

- El análisis de las herramientas administrativas financieras para toma decisiones al corto plazo, se presenta como un direccionamiento estratégico de las actividades productivas que se efectúan en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, lo que permitirá el mejoramiento del desempeño de la empresa en su mercado.
- La empresa se enfoca a la producción de productos cárnicos procesados de uso para parrilladas entre los que se destacan tres líneas de productos salchicha Frankfurt, longaniza y morcilla negra, los cuales tienen aceptación en el mercado, presentando estabilidad en el aspecto económico y financiero, debido principalmente al trabajo y compromiso del gerente de la institución.
- Con relación a la organización, mantiene una distribución de las actividades a ser realizadas, ya sea del personal administrativo el cual está compuesto por el gerente, contador y asistente contable. Por el personal operativo compuesto por el jefe de producción, empacador, cuterizador, embutidor y amarrador. El personal de ventas se tiene el vendedor y el repartidor.
- La Empresa de Carnes y Parrilla del Valle cuenta con información financiera general acerca las actividades que realiza, logrando determinar las utilidades que alcanzan por la comercialización de los productos.
- La estructuración de los costos de la Carnes y Parrilla del Valle, no están debidamente estructurados, manejando un sistema de costeo tradicional, sin existir una adecuada distribución, por lo que se procede al ordenamiento de la información existente con el fin de obtener una perspectiva de la realidad de la empresa.
- Los índices de producción muestran valores positivos, en que las ventas cubren los costos o recursos empleados en la producción. Con relación al índice de producción de mano de obra se tiene que están cubiertos por los ingresos recibidos. Los indicadores de productividad de materia prima señalan que las ventas cubren los costos totales de materia prima.

- El costo de producción alcanza un valor de 233.781,85 dólares, presentando el mayor valor la materia prima con 196.375,40 dólares, seguido por la mano de obra directa con 29.040,08 dólares y gastos indirectos de fabricación con un monto de 8.366,37 dólares.
- A los costos y gastos de la Empresa de Carnes y Parrilla se los clasifica en costos fijos y variables, alcanzando los primeros un valor de 66.590,52 dólares y los segundos un valor de 203.882,65 dólares, dando un total de 270.473,17 dólares.
- El producto que mayor participación en ventas totales de la empresa, es la línea de producto longaniza el 37,34%, seguido por la morcilla negra con el 34,96% y con el menor porcentaje se tiene salchicha Frankfurt con el 27,70%.
- Se puede observar también que los costos fijos asignados para la línea de producto longaniza y morcilla negra no presentan mucha diferencia alcanzando el primero un valor de 24.865,75 dólares y el segundo un valor de 23.281,10 dólares, en tanto que con la línea salchicha Frankfurt presenta un valor menor.
- Con relación a la utilidad operacional, se puede concluir que de las tres líneas de productos analizados en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, el que mayor aporta ganancias es la longaniza con un valor de 29.615,88 dólares, seguido por la utilidad presentada en la morcilla negra con 27.728,52 dólares y la línea de producto que presenta menor utilidad es salchicha Frankfurt con un valor de 15.865,04 dólares.
- El incremento del costo variable, del costo fijo y la disminución del precio y del volumen producido repercuten en que las utilidades sean menores a la situación actual.
- La disminución del costo variable, del costo fijo y el incremento del precio y del volumen producido repercuten en que las utilidades sean mayores a la situación actual.

RECOMENDACIONES.

- Es preciso que la empresa efectúe un seguimiento periódico sobre la aplicación, el avance y los resultados que produzca la reestructuración administrativa - financiera, adicionalmente los directivos de la empresa deberá actualizar anualmente el presente análisis para saber el correcto proceder productivo y la relación inversión – utilidad de la empresa.
- Reestructuración de los costos de la línea de producto salchicha Frankfurt, teniendo presente el precio de la competencia, logrando tener un precio más cercano a la competencia.
- La empresa deberá aplicar una cultura de calidad total, incursionando en un proceso de mejora continua, en el que cada vez se brinden productos y servicios ajustados a los requerimientos de los clientes.
- Lograr un reporte completo, registro y control de las actividades desarrolladas en la empresa con la finalidad de tener información confiable, que apoye a un mayor crecimiento de la empresa.
- Promover capacitaciones al personal operativo de la empresa en temas relacionados a la producción de embutidos.
- Adquisiciones de maquinaria de punta, optimizando el proceso productivo, obteniendo una mayor producción.
- Perfeccionar el proceso de producción, con la finalidad optimizar los tiempos empleados en la elaboración de los productos.
- Tener presente el incremento en los precios de la línea de producción de longaniza y morcilla negra, siendo necesario una adecuada política de precios, teniendo como base el análisis de los costos.
- Los directivos de la empresa impulsar la participación directa en ferias gastronómicas con la finalidad de promocionar de forma directa los productos, realizando prácticas de degustación.

- Extender la distribución de los productos a otras regiones, teniendo presente el mercado al cual se quiere llegar, siendo necesario una mayor publicidad.
- Tener presente en la elaboración de los productos una adecuada planificación y empleo de herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones adecuada en las actividades a ser desarrolladas.

BIBLIOGRAFÍA.

- American Society for Quality Control. (2007). *LOS 10 BÁSICOS DE LA CALIDAD* . Argentina: IPACE.
- Arango, F. (2007). *Macroeconomía*. Maracaibo: Miraflores.
- Artes, R. (1977). *Sistemas de Inventarios y su desempeño*.
- Bates, A. (1993). *Theory and practice in the use of technology in distance education*. Nueva York: Keegan.
- Caicedo, F. (2009). *Operaciones Financieras del Mercado Económico*. Valparaíso: La Palma.
- Carrera, J. (2013). *Bajo grado de no inversión*. Quito: Publicaciones Observatorio.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- CN. (02 de septiembre de 2013). *Crece negocios.com*. Recuperado el 08 de 03 de 2015, de *crece negocios.com*: www.crecenegocios.com
- Cortés, C. (2002). *Nueva economía: órgano de la Academia Nacional de Ciencias Económicas*. Caracas: La Academia.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cuevas, C. F. (2011). *Enfoque gerencial y de gestión*. México: Pearson .
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. (1954). *Padre del Management*. Washington.
- Elías, L. (2006). *Estadística para el desarrollo pleno del Estado*. Medellín: Servimpres.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control*. Michigan: McGraw-Hill.
- Freemont E. Kast, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistema y contingencia*. . Mc Graw-Hill.
- Ginneken, V. (2009). *Social Security for the informal Sectos a New Challenge for the Developing Countries*. Rotterdam: Holand Fever.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financier*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Goldratt, E. (1992). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. United State: Pcl editions.
- Goldratt, E. (1996). *Análisis del proceso de producción en la microempresa* . United State.

- Gordon, D. (1997). *Writing the Doctoral Dissertation*. Nueva York: Barron's.
- Hoshin , K. (1999). *DIRECCION Y PLANIFICACION DE EMPRESAS Y DESPLIEGUE DE POLITICAS*. Japón: Yoji Akao.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2014). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Bogotá: INCP.
- ISO 9000 (2003).
- Ivancevich , J. (2003). *Las organizaciones: comportamiento , estructura, procesos*. Nueva York: McGraw Hill.
- Juran, J. (1980). *Quality Planning and Analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2003). *Enfoque Sistémico, Teoría general de sistemas aplicada a la administración* . Chicago : Dorsey Press.
- Krajewski, M. (2012). *Interactive Intelligence*. Indianapolis: Interactive Way.
- Lewin, K. (1978). *La teoría de Kurt Lewin*.
- Monje, J. (2013). *Mejora, diseño e implementación de políticas y programas públicos*. Bogota: Universal.
- Morillo, M. (2004). Actualidad Contable. *redalyc.org*, 77-79.
- Navarro, V. (2009). *Salario mínimo, salario máximo*. Barcelona: Pompeu Fabra.
- Ohno, T. (1976). *Just in time*.
- Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Admnsitrativa*. Mexico: McGrawHill.
- Pagani, L. (2003). *Desarrollo, desenvolvimiento e integración económica*. Córdoba: Corrientes.
- Porter, M. (1998). *Como las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*. California.
- Ramirez, D. N. (2008). *Contabiliad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Ramírez, P. (1999). *Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ramirez, P. D. (2008). *Contabilidad administrativa*. Mexico,D.F.: Mc Graw Hill.
- Ramírez, P. D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Taguchi, G. (2004). *Taguchi's quality engineering handbook*. (J. Wiley, Ed.) Michigan: Universidad de Michigan.
- Tersine, R. (2009). *Principles of Inventory and materials managemen*. Dallas: University of Dallas.
- Weston, F. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. Los Ángeles: McGraw-Hill.
- Zárate, E. (2011). *Técnicas de planeación y control*. Madrid: Universidad de Madrid.

ANEXOS.

Anexo 1. Hoja de auspicio empresarial



Quito, 04 de junio del 2014

A quien corresponda.-

Por medio del presente documento certifico que a la Srta. **Carmen Dominga Mendoza Condoy** con CI. **171325968-5**. Egresada de la Universidad Técnica Particular de Loja se le autoriza el manejo a bien disponga de la información de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, para la realización de su anteproyecto y tesis, denominado: *“Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Carnes y Parrilla del Valle, de la ciudad de Quito de 2014”*.

El cual cuenta con el total apoyo del personal y la gerencia de nuestra empresa.

Atte.

Econ. Francisco Fuertes D.
Gerente General
Carnes y Parrilla del Valle

Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Anexo 2. Presentación de Carnes y Parrillas del Valle



**Carnes y Parrilla
Del Valle**



Dirección: Los Arupos No 189 y Gonzáles Suárez, Valle de los Chillos,
Quito- Ecuador
Teléfono: (593) (2) 2343778

RESEÑA DE CARNES Y PARRILLAS DEL VALLE



Constitución
*Fundada por el Lic. Raúl Fuertes, en el año de 1998

Inversión Inicial
*Inició sus actividades en el año 1998 con un capital inicial de tres mil dólares americanos

Marco Legal
*Carnes y Parrilla del Valle es una empresa de un solo propietario y cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento, tales como: RUC, Permiso sanitario y Certificado de funcionamiento

RESEÑA DE CARNES Y PARILLAS DEL VALLE



Sector

*Pertenece al sector industrial cárnico, ya que transforma materia prima de diversos animales.

Actividad

*Elabora productos cárnicos procesados de uso exclusivo para restaurantes

Materia prima

* La empresa fabrica sus productos, a base de carnes selectas de res y de cerdo.



RESEÑA DE CARNES Y PARILLAS DEL VALLE



Segmentos de Mercado

*La totalidad de su producción es vendida en los principales restaurantes y empresas de embutidos de la ciudad de Quito y sus valle

Principales Proveedores

- *SUPERMAXI
- *MAGDA ESPINOSA
- *PRONACA

Situación financiera

*Actualmente esta empresa genera buenos rendimientos, constatando su desarrollo y productividad, apreciando así un nivel de ventas de \$ 128000 dólares anuales



RESEÑA DE CARNES Y PARILLAS DEL VALLE



Filosofía

* Se enfoca en la importancia de trabajar con calidad para cada uno de los productos, lo que ha generado confianza y fidelidad de sus clientes

Servicio

* Al ser la venta personalizada, el dueño o administrador del restaurante que adquieren el producto se le brinda el asesoramiento continuo y tratamiento de los productos cárnicos.

* Servicio de entrega inmediata.

Productos

- *Chorizo Español
- *Botón
- *Botón de ternera
- *Morcilla Negra.
- *Longaniza
- *Salchicha Frankfurt
- *Choricillo



Fuente: Empresa Carnes y Parrilla del Valle

Elaborado por: Carmen Dominga Mendoza Condoy