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 Panadería y Pastelería "La Bashell" de la ciudad de Loja, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Macas Castillo, Luz Piedad.

DIRECTOR: Robles Valdés, Isabel María, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Dra. Isabel María Robles Valdés, Docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, certifica:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería y Pastelería "La Bashell" de la ciudad de Loja, 2014, realizado por Macas Castillo Luz Piedad, ha sido orientado y revisado por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 10 de abril 2015

f)…….

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Luz Piedad Macas Castillo declaro ser la autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas- financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería y Pastelería “La Bashell” de la ciudad de Loja, 2014; de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditaría, siendo Isabel María Robles Valdés directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. 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)…….

Autora: Macas Castillo Luz Piedad

Cedula: 1900714617

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho agrado y afecto a mi familia que ha sido siempre mi ejemplo, mi apoyo incondicional y guía en este camino profesional, logrando cultivar en mí el arduo deseo de superación, de manera muy especial a mi hija quién ha sido mi mayor bendición y la fuente de fortaleza e inspiración en mi vida. Ya que con sacrificio y esmero hemos superado juntas muchas adversidades. A todas las personas que confiaron en mi desempeño y me brindaron de alguna u otra manera su apoyo.

Luz Macas
AUTORA

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para no desfallecer en los momentos difíciles a lo largo de toda mi preparación.

Manifiesto mi más sincero agradecimiento al personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, especialmente a la carrera de Contabilidad y Auditoría por permitirme llevar a cabo mis estudios profesionales.

Guardándole una gratitud especial a la Directora de tesis: Dra. Isabel Robles quien me entregó sus valiosos conocimientos, sabiéndome orientar y guiar en le realización de este proyecto.

A mi esposo, amigos, compañeros y familiares porque nos animaron a conseguir la presente meta en nuestra vida.

De manera especial a la Sra. Miriam Benavidez propietaria de la Panadería y Pastelería “La Bashell”, por su gran colaboración para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Luz Macas

AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA..... i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN..... 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN..... 3
CAPÍTULO I..... 5
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO 5
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas. 6
1.1.1. Teoría de las restricciones. 7
1.1.2. Justo a tiempo..... 8
1.1.3. Cultura de la calidad total..... 9
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo. 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..... 13
1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones..... 14
1.3.1. Sistemas de costeo..... 14
1.3.2. Modelo costo volumen utilidad. 19
1.3.4. Indicadores financieros de producción. 24
1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones..... 27
CAPÍTULO II..... 29
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 29
2.1. Antecedentes institucionales 30
2.2. Filosofía institucional 30
2.2.1. Misión, visión y objetivos..... 31
2.2.2. Valores institucionales..... 32
2.3. Estructura administrativa y funcional..... 33
2.4. Análisis de competitividad..... 35
2.4.1. Matriz de análisis de competencia..... 36

2.4.2. Matriz FODA 38
2.5. Análisis de costos de producción y venta. 39
2.5.1. Ciclo de producción..... 44
2.5.2. Estructura de costos 47
2.5.3. Indicadores de producción 57
CAPÍTULO III..... 60
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “LA BASHELL” 60
3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos 61
3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad 62
3.2.1. Márgenes de contribución. 62
3.2.2. Punto de equilibrio en unidades. 63
3.2.3. Punto de equilibrio en dólares. 66
3.3. Fijación de precios..... 67
3.4. Determinación y análisis de la utilidad 68
CONCLUSIONES 73
RECOMENDACIONES..... 74
BIBLIOGRAFÍA..... 75
ANEXOS..... 76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los generadores de valor 6
Tabla 2. Modelo de toma de decisiones 13
Tabla 3. Hoja de costos 16
Tabla 4. Diferentes formas para calcular el punto de equilibrio 23
Tabla 5. Tasas financieras básicas: cómo calcularlas y qué significan 24
Tabla 6. Indicadores de producción 26
Tabla 7. Aspectos de competencia de la Panadería y pastelería “La Bashell” 35
Tabla 8. Matriz de análisis de competencia de la Panadería y Pastelería “La Bashell” 37
Tabla 9. Matriz FODA de la Panadería y Pastelería “La Bashell” 38
Tabla 10. Costos de materia prima directa. 40
Tabla 11. Costos de mano de obra directa. 41
Tabla 12. Costos indirectos de fabricación variables (1 trimestre) 41
Tabla 13. Gastos de administración y ventas. 42
Tabla 14. Costos indirectos fijos 43
Tabla 15. Estructura de costos de la Panadería y Pastelería “La Bashell” 47
Tabla 16. Resumen total de costos fijos y variables 61
Tabla 17. Contribución marginal 61
Tabla 18. Márgenes de contribución 62
Tabla 19. Porcentajes de participación de los productos en las ventas de la empresa. 64
Tabla 20. Porcentajes de participación de las unidades que debe vender la empresa. 65
Tabla 21. Resumen de estado de rentas y gastos 66
Tabla 22. Punto de equilibrio en dólares 66
Tabla 23. Estado de resultados 67
Tabla 24. Precios de venta del producto 67
Tabla 25. Incremento de costos fijos 68
Tabla 26. Estado de resultados propuesto 69
Tabla 27. Incremento en costos variables 69
Tabla 28. Estado de resultados propuesto 70
Tabla 29. Disminución gastos fijos 70
Tabla 30. Estado de resultados propuesto 71
Tabla 31. Disminución costos variables 71
Tabla 32. Estado de resultados propuesto 71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del modelo de la teoría de restricciones 7
Figura 2. Filosofía Justo a tiempo 8
Figura 3. Cultura de la calidad total 10
Figura 4. Sistema de costos por órdenes de producción 15
Figura 5. Representación del sistema de costos por procesos 17
Figura 6. Punto de Equilibrio 23
Figura 7. Organigrama estructural 33
Figura 8. Organigrama funcional 34
Figura 9. Modelo de competencia de cinco fuerzas 36
Figura 10. Proceso de panificación 44
Figura 11. Diagrama del proceso de panificación 45
Figura 12. Diagrama de flujo pastelería 46
Figura13. Diagrama de flujo galletería 46

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó el análisis y aplicación de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Panadería y Pastelería “La Bashell”, ubicada en la ciudad de Loja, provincia de Loja, cuya actividad es elaboración de panes y demás productos derivados de la harina.

El trabajo realizado consistió en analizar los procesos de producción del pan, pastelería y galletería estableciendo sus derivados costos y finalmente definir las herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo, tales como: análisis de rentabilidad de los productos, análisis de la relación costo-volumen-utilidad, punto de equilibrio, fijación de precios y determinación y análisis de la utilidad.

En conclusión, la aplicación de las herramientas administrativas – financieras permitió conocer los costos en que incurre para la elaboración de sus productos, la realización de una estructura de costos, determinando así la utilidad operativa de la empresa en un periodo trimestral, resultados que servirán para la toma de decisiones futuras.

Palabras clave: Herramientas administrativas financieras, toma de decisiones, empresa, producción, costo.

ABSTRACT

The present research was carried out the analysis and application of the administrative financial tools for decision making in the short term and application in the production company bakery and pastry shop "La Bashell", located in the city of Loja, from Loja province, whose activity is the production of bread and other flour products.

The realized work consisted in the analyzing of the processes of production of bread, pastry and biscuits shop establishing its derivative costs and finally to define the administrative tools for the capture of short-term, such decisions as: analysis of profitability of the products, analysis of the relation cost – volume-profit, point of balance, price establishment, determination and analysis of the utility.

In sum, the application of the administrative tools - financial allowed me to know the costs necessaries for the production of the products, the accomplishment of a structure of costs, determining in this way the operative usefulness of the company in a quarterly period. Results that will serve for the capture of future decisions.

Key words: administrative financial Tools, capture of decisions, company, production, cost.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito principal aportar a la empresa de producción Panadería y Pastelería "La Bashell" la información necesaria para una adecuada gestión de sus recursos, propiciando un crecimiento económico sostenido que le permita una administración eficiente y eficaz.

El objetivo general que se persigue es analizar y aplicar herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa, a partir del mismo se establecieron los objetivos específicos que se basan en distinguir, examinar, diagnosticar e implementar las herramientas administrativas – financieras que inciden en la empresa.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo se basó en la observación directa, la cual permitió conocer detalladamente el funcionamiento de la empresa, se utilizó el método descriptivo para analizar la realidad de la empresa. Además, se realizó la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema en fuentes bibliográficas de varios autores lo que permitió llevar adelante cada uno de los procedimientos a través de los cuales se dio cumplimiento a los objetivos planteados.

El presente trabajo está estructurado en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo, hace referencia a las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas para la toma de decisiones a corto plazo en el cual se especifican temas como: teoría de restricciones que permite incrementar la producción y minimizar los inventarios, analizando términos como el de la cultura de la calidad total, su objetivo es mejorar la producción en cada uno de los procesos, logrando fundamentar la mejor forma de tomar decisiones a corto plazo.

En el segundo capítulo se estudia el análisis situacional de la empresa que contiene la filosofía institucional, estructura administrativa y funcional, análisis de competitividad y costos de producción. Asimismo, se procedió a realizar el análisis respectivo, el mismo que contribuyó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

En el tercer capítulo se expone la propuesta planteada para la empresa, luego de la recopilación de información que sintetiza las herramientas administrativas – financieras se procede a realizar un análisis de la rentabilidad de la empresa, basado en el modelo de margen de contribución, punto de equilibrio, fijación de precios en base a su producción y

finalmente la determinación y análisis de la utilidad operacional la cual se aplicó en el trimestre.

El análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo es uno de los fundamentos a tener en cuenta por parte de los gerentes para la correcta toma de decisiones que garantice a la empresa la permanencia en el mercado y sobre todo una alta rentabilidad.

Habiendo obtenido y procesado toda la información se presentan las conclusiones que expresan de manera concreta los resultados obtenidos del trabajo y recomendaciones que buscan mejorar la operatividad de la empresa.

CAPÍTULO I

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

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

En los últimos años han surgido filosofías administrativas que han sido la clave del éxito de muchas empresas. En este trabajo se abordarán algunas de ellas como: la teoría del valor, la teoría de restricciones; la filosofía justo a tiempo; y la cultura de calidad total enfocada en la relevancia que tiene el monitoreo de la mejora continua a través de los costos de calidad y del benchmarking.

De manera general, la aplicación de filosofías permite mejorar la competitividad de las empresas como la teoría del valor, el valor es una energía o fuerza que motive la acción humana, Ramírez (2013, p.106).

La teoría de valor tiene que ver con la naturaleza económica, puesto que se refiere al valor de un determinado objeto o servicio que adquiere una persona para satisfacer alguna de sus necesidades en torno al ambiente en que desarrolla sus actividades.

La teoría de valor, aporta de manera significativa a las empresas para que tengan ventajas al competir en cuanto a la presentación de los productos, mejorando la calidad y agregando valor pero a bajo costo.

Dentro de esta teoría de valor se encuentra la cadena de valor la cual se define como: “el conjunto de actividades creativas que enlazan todo el camino de producción, desde la materia prima hasta la última actividad realizada para entregar el producto terminado en manos del consumidor final”. (Ramírez 2013, p. 114).

Por otra parte, al hablar de la cadena de valor, es también importante referirse a la clasificación de los generadores de valor que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de los generadores de valor

CADENA DE VALOR	
a) Generador de valor del cliente	**b) Generador de valor del negocio**
Tiempo de respuesta	Niveles de precios
Tiempo de diseño	Inversiones oportunas
	Alianzas estratégicas
	Crecimiento de las ventas

Fuente: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa.

Elaboración: Luz Macas

1.1.1. Teoría de las restricciones.

La teoría de restricciones es un tema de importancia a la hora de emprender una actividad laboral o económica, pues se refiere a todas las dificultades por las que atravesará la empresa al momento de producir.

Se define a la restricción como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro” (Ramírez 2013, p.122).

El objetivo principal de la teoría de restricciones es en definitiva incrementar la producción y minimizar los inventarios porque tener menos inventario permite detectar a tiempo cualquier efecto, corregirlo y mejorarlo.

A continuación, se presenta el siguiente “modelo de la teoría de restricciones en el cual menciona cinco etapas necesarias para lograr la meta de mejorar sustancialmente las empresas”.

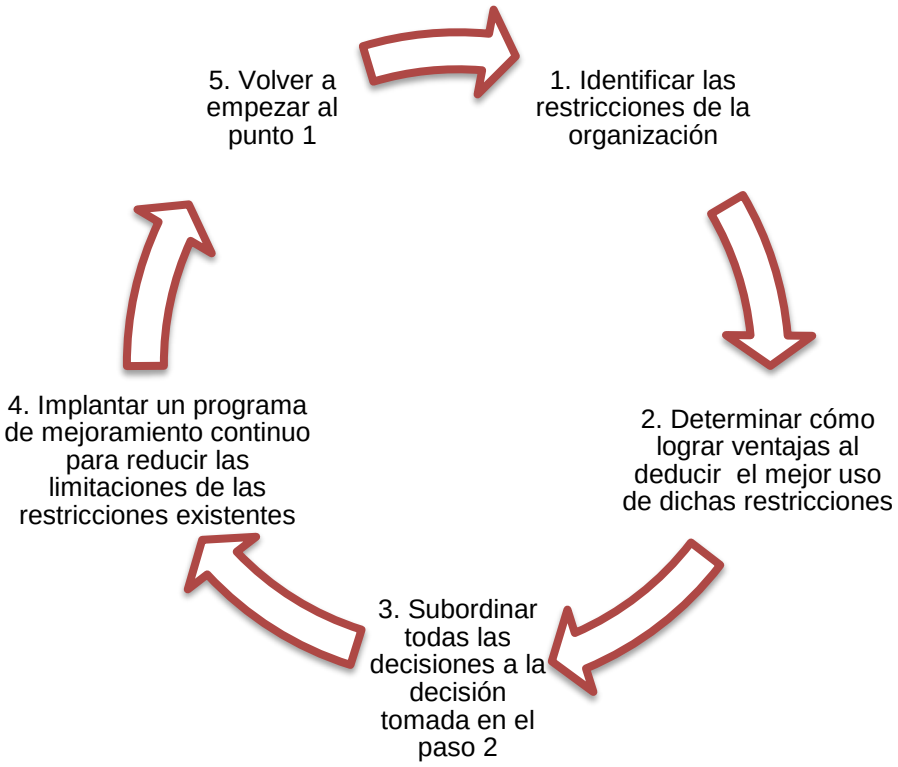

Figura 1. Etapas del modelo de la teoría de restricciones

Fuente y elaboración: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa

La microempresa “La Bashell”, en la que se aplica el presente trabajo se beneficia al afrontar el compromiso de identificar las restricciones internas y externas que posee ante la actividad que desarrolla ya que esto le permitirá alcanzar su más alto desempeño en

relación a su meta, son en general el resultado de las decisiones que tome la administración de las mismas mientras más acertadas sean tendrá menos restricciones y podrá cumplir con sus objetivos satisfactoriamente.

1.1.2. Justo a tiempo.

La filosofía de justo a tiempo es una nueva forma de administrar los inventarios, esta se da debido a la gran competencia global, con el fin de reducir los costos de los inventarios impulsando la mejora de todo el proceso de producción y todas las actividades de la empresa.

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

El siguiente gráfico representa la filosofía de justo a tiempo:

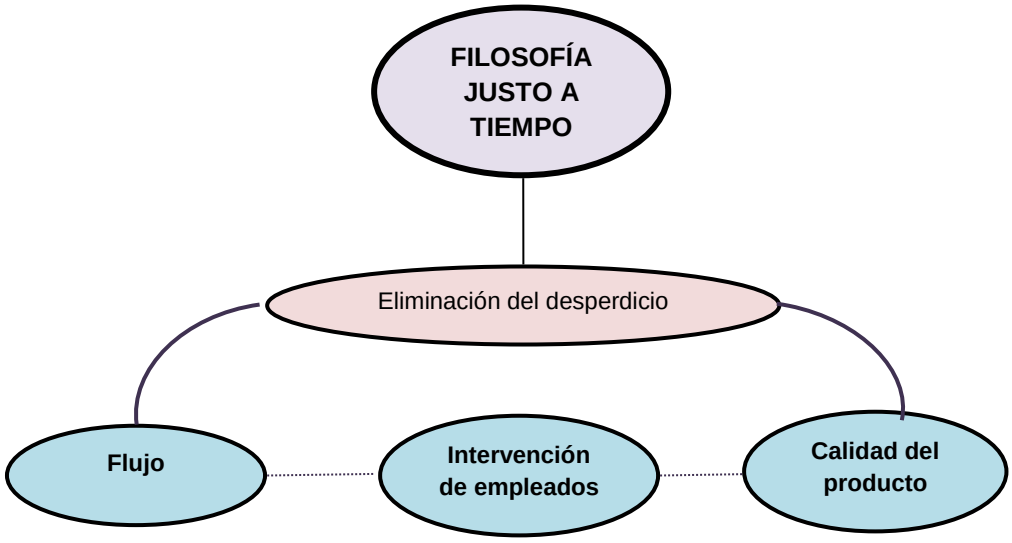

Figura 2. Filosofía Justo a tiempo
Fuente: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa
Elaboración: Luz Macas

Esta es la representación del proceso de la filosofía de justo a tiempo en donde su primer paso es la eliminación del desperdicio, luego pasa al flujo de la elaboración del producto conjuntamente con la intervención de los empleados para posteriormente obtener un producto de calidad.

Adicionalmente tenemos algunas características de justo a tiempo que son:

- Aumenta las utilidades al eliminar los costos innecesarios
- Mejora el proceso de producción
- Mejora la competitividad de la empresa frente al mercado
- Mantiene mejor relación con los proveedores
- Ejerce el trabajo en equipo

Esta filosofía de justo a tiempo permite obtener información muy confiable de costos, pues los administradores se concentran en monitorear los recursos y su asignación. Es decir, enfocan sus energías en optimizar los recursos. (Ramírez, 2013, p. 125)

Para tener éxito en la integración de esta filosofía de justo a tiempo a la Panadería y Pastelería "La Bashell", le corresponde tener en cuenta que es primordial evitar pedidos excesivos de materia prima que utiliza en la elaboración de sus productos de panificación y pastelería, pues de esta manera evitará desperdicios y por ende pérdidas futuras que afecten a su estabilidad económica.

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Cultura de la calidad total es una de las filosofías de la actualidad, destinada a impulsar a todos aquellos que colaboran en una empresa a que se comprometan al mejoramiento esmerado y continuo, tanto de los procesos como de las áreas que la integran.

"El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objeto de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente". (Ramírez 2013, p. 128).

Por otra parte una metodología de trabajo para establecer una mejora continua es la que se explica a continuación:

¿Qué se quiere mejorar?
¿Por qué se quiere mejorar?
¿Dónde se realizará la mejora?
¿Cuándo debe estar implantada la mejora?
¿Quiénes integrarían el equipo de la mejora?
¿Cómo es el enfoque de solución?
¿Cuál es el costo/beneficio de hacer la mejora?

Esta metodología antes mencionada se aplica de acuerdo con la situación de cada empresa.

Se puede estructurar a la filosofía de cultura de la calidad total en la siguiente figura:

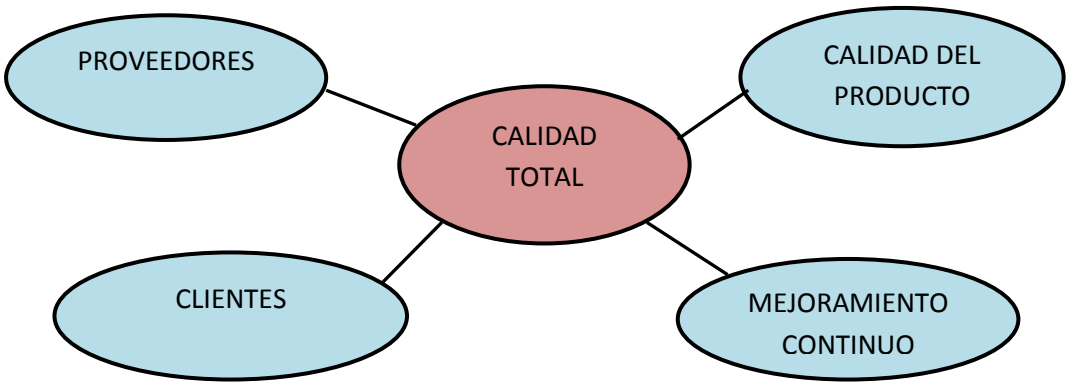

Figura 3. Cultura de la calidad total

Fuente: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa

Elaboración: Luz Macas

La cultura de la calidad total es una filosofía fundamental para el crecimiento, pues mediante una mejora continua en la administración, producción y servicio permite llegar a la perfección y de esta manera cumplir con la satisfacción de los clientes.

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

La información es relevante para la toma de decisiones, actualmente todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para lograr un desarrollo continuo y esto implica tener buenos sistemas de telecomunicación e información que les permitan aumentar su ventaja competitiva.

Por lo anterior, los empresarios debieran plantearse las siguientes preguntas para lograr la competitividad con las respuestas o soluciones:

- ¿Cuál es la estructura de costo de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura de costo de la competencia?
- ¿Por qué unos productos son más rentables que otros?
- ¿Qué precio se debe fijar a un determinado producto?

- ¿Qué beneficio se logra aumentando la participación en el mercado?
- ¿Cuánto cuesta perder participación en el mercado? (Ramírez, 2013, p. 290).

En torno a la información es vital que todas las empresas adquieran el compromiso de realizarse este cuestionario con continuidad para que puedan beneficiarse al máximo de los respectivos insumos en un periodo de corto o largo plazo.

La información que genera la contabilidad es de suma importancia, pero no es la única que debe tomarse en cuenta. Hay que considerar no sólo los datos financieros sino también de otro tipo antes de tomar una decisión final.

Por lo general, las decisiones pueden ser de corto y largo plazo.

Con respecto a la toma de decisiones a corto plazo, los costos se clasifican en:

Costos relevantes. "Son aquellos que se modifican si se toma un determinado curso de acción".

***Costos irrelevantes*.** "Son los que permanecen constantes independientemente de si toma un determinado curso de acción o no". (Ramírez 2013, p. 291).

Es conveniente para las empresas, llevar una correcta información administrativa que les permita interpretar los datos contables para usarlos en un momento oportuno y así mismo les ayude a tomar las mejores decisiones económicas.

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

La actividad de planeación ha adquirido mayor importancia en la actualidad, debido a aspectos como el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee hoy en las empresas en la que se encuentra la mayoría de los países.

- La planeación es necesaria por diferentes motivos: Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos, les sea más fácil adaptarse a las organizaciones y puedan competir exitosamente con estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Entre las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido”. (Ramírez, 2013, p.13).

A opinión de Ramírez (2013), la contabilidad administrativa se enfoca especialmente en la planeación a corto plazo, la cual consiste en el diseño de cursos d acción para alcanzar los objetivos operativos de la empresa. Para ello, la contabilidad administrativa provee herramientas útiles como el modelo costo-volumen-utilidad.

Además, argumenta que los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo, no puede desconocerse, empero, que existen otras herramientas contables que también sirven a tales efectos. (13-14).

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

Actualmente, el mundo se caracteriza por la complejidad económica de la administración de los recursos, que tanto a nivel macro como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con esa tarea, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Por lo tanto, el *control administrativo* debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos eficiente y efectivamente, en función de los objetivos organizacionales. (Ramírez 2013, p. 14).

La información que genera la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de los siguientes aspectos:

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

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

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas de desviaciones y conduce a la alta gerencia a la administración por excepción, de tal modo que al manifestarse algún desvió puedan aplicarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuanta la organización. En los países en desarrollo, entre más difícil es la economía más actual es el principio administrativo que afirma: “Sistema que no se controla, se degenera”, de donde deriva la relevancia de esta función. (Ramírez, 2013, p.14).

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

Como se conoce la contabilidad administrativa contribuye a la toma decisiones, y ayuda para que esta decisión sea mejor, de acuerdo a la calidad de información que se posea.

Toda decisión está en función de la información disponible, las decisiones son diarias, unas rutinarias y otras no, podrán ser grandes o pequeñas.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

Tabla 2. Modelo de toma de decisiones

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

Fuente y elaboración: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa.

En los pasos 3 y 4 de este modelo de toma de decisiones, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posee. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios

> y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según sea el tipo de industria y actividad de que se trate. En toda organización, todos los días se toman decisiones. (Ramírez, 2013, p.15).

En la toma de decisiones de una empresa predomina la eficacia con que éstas sean ejecutadas, dependiendo de la disponibilidad de la información contable, desempeño funcional y calidad laboral. Es así como se podrá tomar la mejor decisión.

Es importante tener en cuenta que además de la información contable que se obtenga para resolver algún problema administrativo, es el talento humano el que elige la mejor expectativa empresarial y el camino a seguir de la empresa.

1.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones.

Una de las funciones que tienen los responsables de tomar decisiones gerenciales en una empresa es decidir sobre la base de un estudio activo del análisis de los costos de la empresa, razón por la cual es considerable tener conocimiento de los sistemas de costeo, el modelo costo-volumen-utilidad y punto de equilibrio.

Es por ende que las herramientas financieras son un claro punto de apoyo al momento de analizar los estados financieros y los costos de producción, pues brindan una ayuda a los gerentes de las empresas al momento de tomar decisiones que conlleven al mejoramiento de la empresa y a la culminación de sus metas y objetivos propuestos ya sean estos a corto o largo plazo.

1.3.1. Sistemas de costeo.

Sarmiento (2010), sostiene que el sistema de costos, constituye una serie de normas, principios y procedimientos contables; dependiendo de las características de producción y de lo que se produzca en la empresa para optar por un sistema de costos (p. 83).

De acuerdo a Zapata (2007), los sistemas de costos son el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

La aplicación de los sistemas de costeo es de gran importancia y apoyo, pues estos permiten tener un control de los costos para uso interno de la gerencia, lo que le permitirá medir su ganancia o pérdida en la actividad económica que realiza.

Los sistemas de costeo se clasifican en: sistema de costos por órdenes de producción y sistema de costos por procesos. A continuación, se describe cada uno de éstos:

a) Costeo por órdenes de producción.

Este sistema; se aplica generalmente en empresas donde elaboran artículos homogéneos como la fabricación de muebles, imprentas, calzado, entre otros.; y, que se puede identificar con facilidad, mediante unidades o lotes de producción específicas. (Sarmiento, 2010, p. 83).

El proceso de producción de la microempresa en estudio es basado en el sistema de órdenes de producción pues la elaboración de sus productos comestibles lleva un proceso de elaboración con sus respectivas características y posteriormente están disponibles para la venta.

A continuación, se muestra un gráfico del sistema de costos por órdenes de producción:

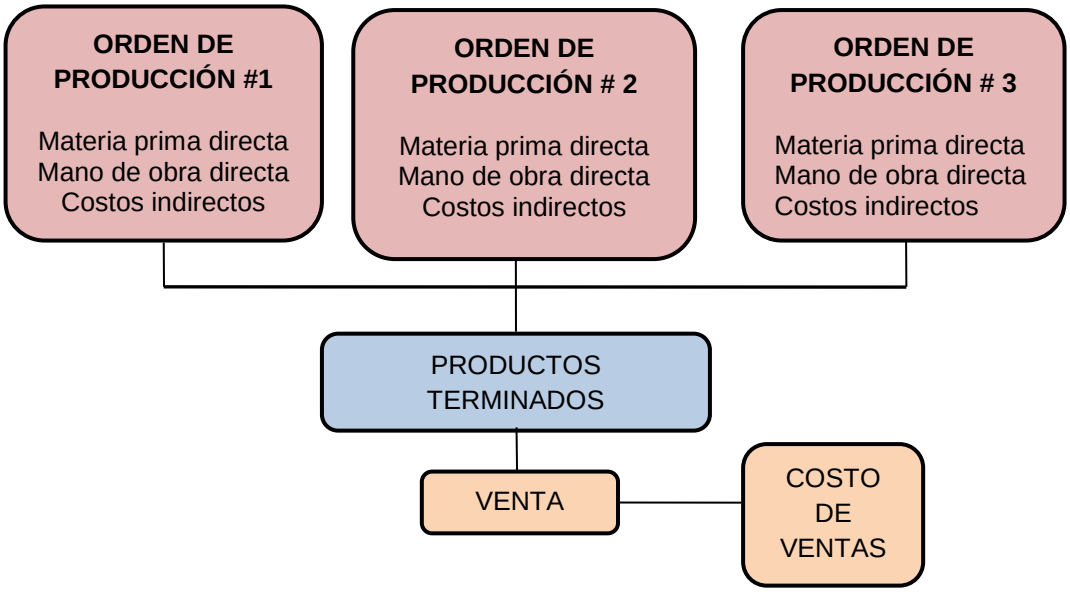

Figura 4. Sistema de costos por órdenes de producción
Fuente: Sarmiento, 2010. Contabilidad de costos
Elaboración: Luz Macas

La forma de dar seguimiento a las órdenes de producción es llenar una **hoja de costos** para cada orden de trabajo y nombrar un responsable de ella. Esta hoja de costos es un expediente que integra la aplicación de todos los recursos consumidos para procesar y terminar una orden. Aunque los formatos de una hoja de costos pueden cambiar de un negocio a otro, en esencia, deben contener lo siguiente:

Tabla 3. Hoja de costos

INDUSTRIAS ABC
HOJA DE COSTOS O.P.N°. 35

Cliente: Almacén: Fecha Iniciación:
Artículo: Cantidad: Fecha Terminación:
Costo total: Costo unitario:

Semana que termina	Materiales directos	Mano de obra directa	Costos generales de fabricación
10/8/14 10/15/14 10/22/14	$ 2400 1300 700	$2000 2800 1400	$1550 1650 1450
Total	$4400	$6200	$4650

Fuente y elaboración: Múnera et al. 1985. Contabilidad de costos.

El empleo de este sistema está condicionado por las características de la producción; solo es apto cuando los productos que se fabrican, bien sea para almacén o contra pedido son identificables en todo momento como pertenecientes a una orden de producción especifica.

Las características atribuibles a este sistema son:

- Por lo general las unidades se producen se fabrican en grupos.
- Los trabajos pueden ser iniciados y terminados en distintos momentos a lo largo del periodo fiscal.
- Las unidades producidas en un lote pueden diferir, de hecho difieren, con respecto a los estilos, terminaciones y otras características las unidades producidas por otro lote.
- La principal de ella es que permite separar los elementos del costo para cada orden terminada o en proceso.
- Para iniciar cualquier actividad mediante este procedimiento se debe emitir una “orden de producción” para los departamentos productivos en la cual lleva la cantidad de productos que pidió un cliente o la disponibilidad de mercancía que existe, esto es para tener un buen control sobre la producción.
- Finalmente, en la orden de producción se lleva un conteo de las materias primas, mano de obra y gastos indirectos que se utilizaron en esa orden para sacar un

costo unitario del producto de esa orden en específica, para así poder tener datos concisos y totales. (Sinisterra G, 1997).

Se puede decir que el sistema por órdenes de producción es el método más utilizado por las empresas, tomando en cuenta los respectivos cambios con respecto a las unidades de su producción, ya que fabrican con relación al pedido en las cuales se puede separar el costo de material directo y la mano de obra en cada orden.

Costeo por procesos.

"En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica". (Torres, 2010, p. 82).

El sistema de costos por procesos acumula los costos en cada proceso o departamento de producción durante un tiempo dado, hasta su terminación; para así poder determinar el costo unitario.

Como ejemplos de empresas que apliquen este tipo de sistema se pueden mencionar a las cervecerías, industrias textiles, empresas mineras, entre otras.

El siguiente es el gráfico de representación del sistema de costos por procesos:

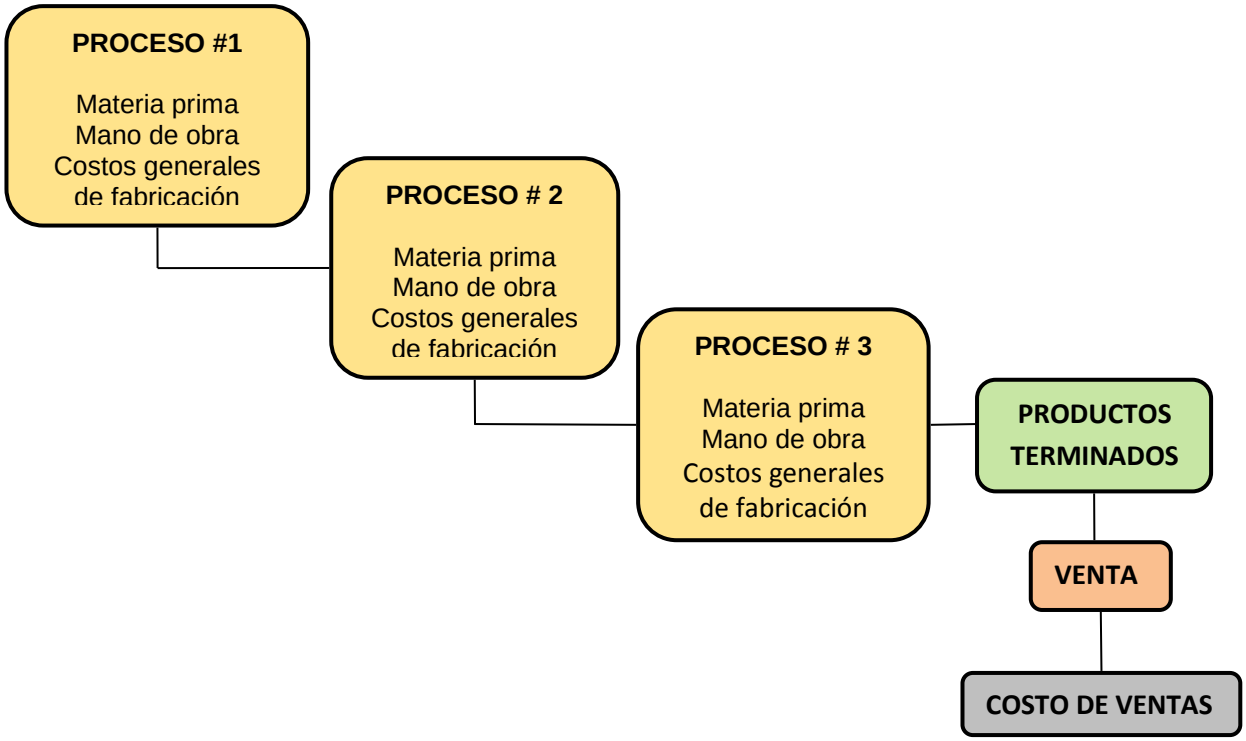

Figura 5. Representación del sistema de costos por procesos

Fuente: Sarmiento, 2010. Contabilidad de costos

Elaboración: Luz Macas

Los sistemas de costos por procesos, poseen las siguientes características:

- La acumulación de costos es departamental, sin importar el destino de las unidades que se terminan, las cuales pueden ser enviadas a órdenes específicas de clientes o almacenadas en cuentas de inventarios de productos en procesos o productos terminados.
- En este sistema se lleva una subcuenta de inventario de productos en proceso por cada departamento; en cambio en un sistema de costos por órdenes se lleva una subcuenta por cada orden de trabajo.
- En cada departamento se lleva un control del costo unitario de las unidades producidas para valuar inventarios y transferir el costo al siguiente departamento de producción o al almacén de productos terminados.
- En un sistema de producción por procesos, la producción puede iniciar y terminar cada día, o bien, puede fluir de manera constante cada día. Esto depende de la duración de los procesos de producción y de la facilidad con la que se pudiera restablecer un proceso. (Torres 2010, p. 82).

Con el conocimiento de este sistema, se puede señalar que en las empresas que utilizan el sistema de fabricación por procesos, se elaboran productos similares para tenerlos en existencias en lugar de producir para clientes determinados, con la finalidad de obtener una producción estable, ajustada y más eficiente para así poder determinar el costo unitario total de una determinada producción.

Finalmente, los dos sistemas de costeo descritos anteriormente pueden funcionar bajo la doctrina del costeo directo o costeo absorbente cuyos fundamentos son:

El costeo directo.- es el método de costeo que incluye sólo los costos variables. Los costos fijos de producción se llevan al periodo, por ello no asigna ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

El costeo absorbente.- es el método de costeo que incluye en el costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable.

Este método es el que más se utiliza con fines externos e incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas. Es por ello que este es el proceso adecuado para el proceso de producción de la empresa en estudio, pues su correcta aplicación permitirá llevar un control en el inventario.

Las principales diferencias entre estos métodos son:

- El sistema de costeo directo considera los costos fijos de producción como costos de periodo, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.

- Para valuar los inventarios, el costeo directo sólo considera los costos variables; el absorbente incluye tanto costos fijos como variables.

- El costeo absorbente presenta el estado de resultados desde la perspectiva funcional (acomoda los costos de acuerdo con su importancia en las operaciones normales de la empresa: Ventas – Costo de Ventas = Utilidad bruta – Gastos de operación = Utilidad de operación), mientras que el costeo directo toma una perspectiva marginal (Ventas - Costos variables = Margen de contribución – Costos fijos = Utilidad de operación).

- De acuerdo con el método de costeo absorbente, las utilidades pueden ser cambiadas de un periodo a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios, debido al tratamiento que esta metodología da a los costos fijos de producción. La utilidad crece cuando se incrementan los inventarios finales y se reduce cuando éstos disminuyen.

Ambos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario, y en la clasificación y orden de presentación que emplean: coinciden en que el costeo directo es el más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos. (Ramírez, 2013, p.p. 196-197).

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

Las herramientas que integran la contabilidad administrativa sirven de apoyo a la administración principalmente en tres funciones: planeación, toma de decisiones y control.

El modelo costo-volumen-utilidad, junto con los presupuestos, son “herramientas fundamentales para poder llevar a cabo la planeación operativa de las empresas”. (Ramírez, 2013, p. 154).

Existen tres elementos a los cuales la empresa debe prestar atención al realizar su planeación operativa: costos, volúmenes y precios.

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

Volumen. La variable volumen depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto del que brindan otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y marketing, los cambios en los gustos del consumidor, entre otros.

Precio. No es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o incluso reducir el que fijan sus competidores. Son pocas las industrias en donde la empresa puede definir el precio de su producto sin considerar al mercado. (Ramírez, 2013, p. 154).

Los tres elementos: *costo*, *volumen* y *utilidad* están íntimamente relacionados, por tanto, se trata de ver cómo incide sobre los otros elementos, algún cambio que se haga en uno o varios de ellos.

El modelo costo-volumen-utilidad posee sus fundamentos, uno de ellos es el enfoque de contribución, al que se denomina costeo directo.

El costeo directo "es el método de costeo que incluye sólo los costos variables. Los costos fijos de producción se llevan al periodo; por ello no asigna ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas". (Ramírez 2013, p. 196).

El enfoque de contribución tiene una visión especial del flujo de costos, como se muestran a continuación:

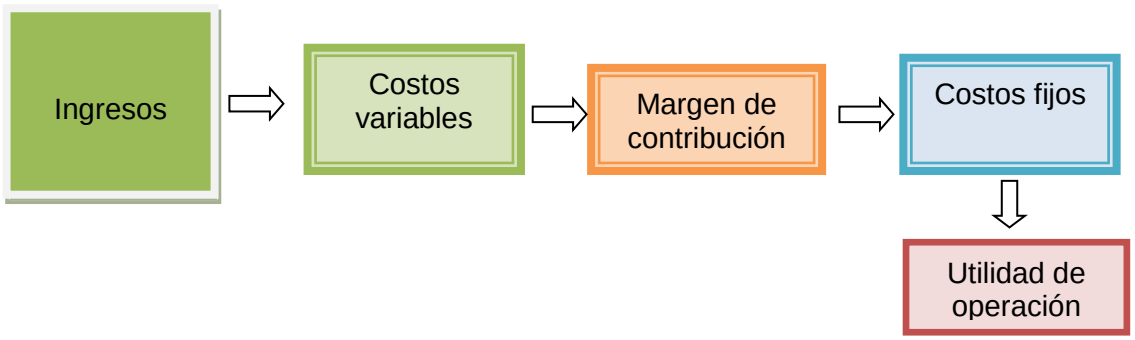

Figura 4.: Enfoque de contribución

Fuente: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa

Elaboración: Luz Macas

Como se observa en la figura anterior, de acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas deben cubrir primero los costos variables.

La utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

Estado de resultados
Ventas
-Costos variables
= Margen de contribución
-Costos fijos
= Utilidad de operación

Ramírez (2013), indica que para que una empresa logre obtener utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad.

b) Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos. (p. 155).

1.3.3. Punto de equilibrio.

En el 2012, Méndez argumenta que el punto de equilibrio, también conocido como umbral de rentabilidad, es una herramienta administrativa que facilita el control y la planificación de la actividad operacional de un proyecto. Es por lo tanto, una herramienta que permite controlar y planificar la actividad operacional de la organización e indica el punto a partir del cual los factores de un procesos productivo comienzan a ser rentables. (p. 305)

En este punto se refleja la actividad operacional de una empresa con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a su situación económica, pues si la empresa se encuentra en este punto no habrá ni utilidad ni pérdida.

Méndez (2012), también opina que para su cálculo es necesario identificar los costos en especial de los costos fijos, es decir aquellos en que incurre la empresa en un período, haya o no producción de bienes o servicios (ejemplo: arriendos, depreciación, mano de obra directa); y los costos variables, que son los que varían directamente con el volumen de producción de bienes o servicios (ejemplo: materias primas, insumos, mano de obra directa, transporte). (p. 305).

Para representar el punto de equilibrio existen algunas formas como: Algebraica y gráfica.

a) Algebraica.

Se puede representar algebraicamente de la siguiente forma:

Los ingresos totales son igual a costos totales $IT = CT$

El precio por el número de unidades es igual al costo variable por número de unidades más costo fijo total

$$P(X) = V(X) + CF$$

El precio por el número de unidades menos el costo variable por el número de unidades es igual al costo fijo total

$$P(X) - V(X) = CF$$

Número de unidades por el precio menos el costo variable es igual al total de costo fijo total

$$X\,(P - V) = CF$$

Que para el punto de equilibrio es igual a: $x = \frac{CF}{P-V}$

En el momento de calcular el punto de equilibrio, "tanto en los costos variables como en los fijos se deben incluir los de producción, administración, de ventas y financieros". (Ramírez, 2013, p. 156).

b) Gráfica.

Esta forma de representar la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de cualquiera de estos elementos.

El punto d equilibrio muestra cómo los cambios producidos en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, es decir, generan utilidades o pérdidas. (Ramírez, 2013, p. 157).

Gráficamente se representa así:

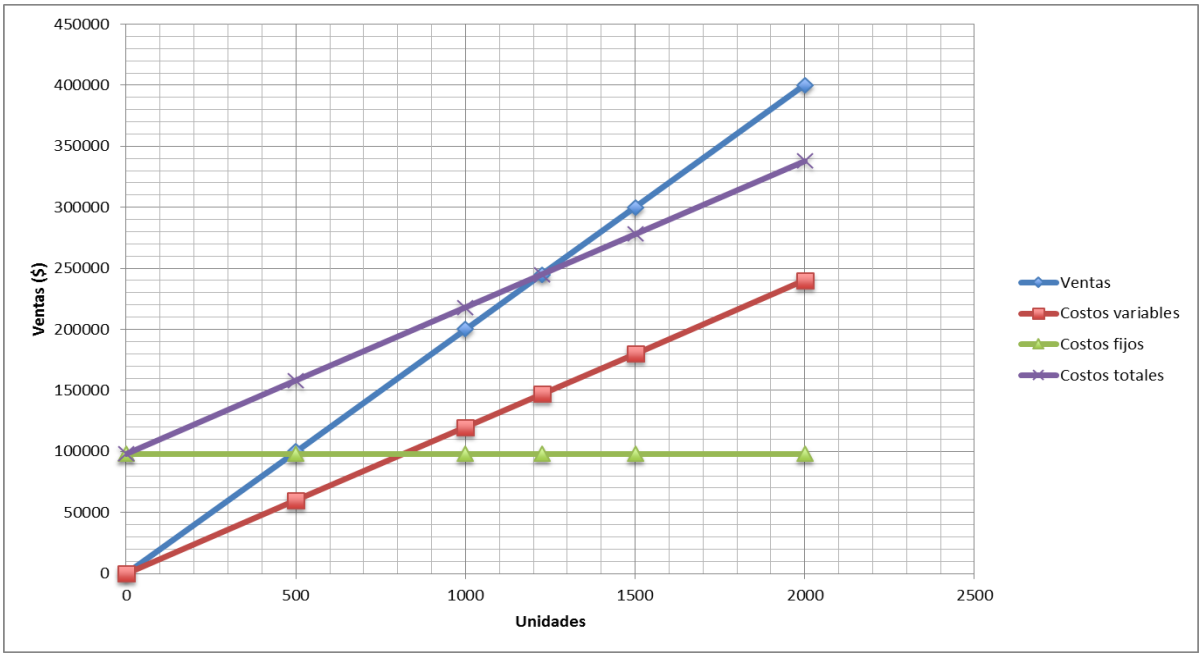

Figura 6. Punto de Equilibrio

Fuente: Sarmiento, 2010. Contabilidad de costos

Elaboración: Luz Macas

Además, el punto de equilibrio se puede obtener en función de la capacidad instalada, las cantidades por producir, el volumen de ventas o el número de días para alcanzarlo, las relaciones matemáticas que se aplican para cada caso son las siguientes:

Tabla 4. Diferentes formas para calcular el punto de equilibrio

Descripción	***Relación***
En función de capacidad instalada (%)	**PE = CF / (IT-CV)**
En función de cantidades por producir (*Q*)	**PE = CF / (Pu-CVu)**
En función de volumen de ventas ($)	**PE* = CF / (1-CV / IT)**
En función de número de días año (días)	**PE = PE* / (VT/N)**

Fuente y elaboración: Méndez, 2012.Formulación y Evaluación de Proyectos.

Dónde:

Pu =precio unitario

CVu =costo variable unitario

VT = ventas totales;

N = número de días año.

La importancia de determinar el punto de equilibrio radica en conocer el nivel de ventas obtenido en un determinado periodo, porque de esta manera se conocerá si la actividad económica en desarrollo está funcionando de manera adecuada o si hay que replantear las decisiones tomadas anteriormente.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Actualmente con el tema de la globalización, no se puede dejar de comparar y evaluar a la competencia, dentro del sector comercial al que se hace referencia, o sencillamente a períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que informen sobre:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Actividad
- Apalancamiento financiero

El análisis de las razones de los estados financieros es importante para los accionistas acreedores y la propia administración de la empresa. Además, la administración usa las razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro.

Los dos mejores indicadores del buen funcionamiento de la estrategia de una empresa son: 1) si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados y 2) si es un ente superior al promedio en la industria. (Thompson et. al, 2012).

A continuación, se ilustra la tabla 5 en donde se ofrece una recopilación de las razones financieras más comunes para evaluar el desempeño financiero y la fortaleza del balance general de una empresa.

Tabla 5. Tasas financieras básicas: cómo calcularlas y qué significan

Razón	Cálculo	Qué muestra
Razones de rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ingresos} - \text{costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; mientras más alta sea mejor, y la tendencia debe ser ascendente.

-Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Ingresos} - \text{gatos de operación}}{\text{Ingresos}}$	Muestra cuánto se gana por cada dólar que haya entrado por ventas antes de pagar los cargos por intereses e impuestos sobre los ingresos.
-Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Ganancias depués de impuestos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra las ganancias después de impuestos por cada dólar de ventas, mientras más altas sean, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
-Rendimiento sobre activos totales	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos} + \text{interés}}{\text{Activos totales}}$	Es una medida del rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Se suma el interés a las ganancias después de impuestos para formar el numerador, pues los activos totales son financiados por los acreedores y los accionistas; mientras más alta, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
Razones de liquidez		
-Tasa actual	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Muestra cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano.
-Capital de trabajo	$\text{Activos circulantes} - \text{pasivos circulantes}$	Revela el efectivo disponible para las operaciones cotidianas. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos para 1) pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna y 2) financiar su expansión de inventario y las cuentas por cobrar adicionales.
Razones de actividad		
-Días de inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes vendidos}/365}$	Mide la eficiencia del control del inventario. Por lo general, menos días de inventario es mejor.

-Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Mide las rotaciones anuales de inventario. Mientras más alta sea la proporción, mejor.
Razones de apalancamiento financiero		
-Razón deuda-activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Mide el grado en que se emplean los fondos de préstamo para financiar las operaciones de la empresa. Las fracciones menores son mejores; las fracciones elevadas indican un exceso de uso de deuda y un mayor riesgo de quiebra.
-Razón deuda a largo plazo-capital	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo + capital total de los Accionistas}}$	Es una medida importante de la capacidad de crédito y de fortaleza financiera reflejada en el balance general. Indica el porcentaje de inversión de capital que financian los acreedores y tenedores de bonos.

Fuente y elaboración: Thompson et al. (2012). Administración estratégica.

En relación, a esta microempresa el análisis ligado a sus recursos y fuentes de financiamiento, especialmente en el corto plazo (liquidez), es útil para evaluar la capacidad de la entidad para solventar, liquidar y negociar sus fuentes financieras (estabilidad), así como, analizar su capacidad de realizar futuras inversiones que le ayuden a su crecimiento. Además de acuerdo con la productividad de la empresa encontramos otros indicadores relacionados directamente con la producción, entre los cuales se muestran los siguientes:

Tabla 6. Indicadores de producción

Índices	Cálculo	Qué muestra
Indicadores de producción		
-Ìndice de productividad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados}}$	Muestra el porcentaje de productividad de la empresa a través de las ventas en relación a los recursos utilizados con el fin de calcular el proceso de producción.

-Índice de productividad materia prima	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo total materia prima}}$	Muestra cuánto ha utilizado de materia prima la empresa para el proceso productivo y este valor se refleja en las ventas.
-Índice de costo de ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por concepto de ventas}}$	Muestra los costos en que ha incurrido la empresa para producir un bien que posteriormente será vendido.
-Productividad de la mano de obra	$\frac{\text{Valor de la producción}}{\text{Costo de la mano de obra}}$	Es una medida de la participación de la mano de obra sobre la producción de la empresa.

Fuente: Ramírez, (2013). Contabilidad administrativa
Elaboración: Luz Macas

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

Según Quisigüiña (2005), diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar la gerencia general de una industria, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras basadas en costos que nos permitan optar por la decisión acertada.

Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión es la manera en la que se analizan los datos en relación con un problema, ya que muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total, es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones que pueden surgir en el futuro.

Las opciones de las empresas son limitadas. Las siguientes son las que más comúnmente enfrenta la administración:

- Seguir fabricando una pieza o mandarla fabricar externamente (*outsourcing*).
- Eliminar una línea o un departamento, o seguir operándolos.
- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- Agregar una nueva línea de productos.
- Decidir cuál es la mejor combinación de líneas para colocar en el mercado.

- Cerrar una sucursal o seguir operándola.
- Trabajar un solo turno o varios.
- Disminuir o aumentar la publicidad.
- Operar en uno o en varios mercados.
- Agregar ciertas operaciones a una línea o venderla sólo con cierto proceso.
- Modificar el plazo de crédito de los clientes.
- Ofrecer o no descuentos para reducir la cartera.
- Aprovechar o no el descuento que se ofrece por pronto pago.
- Cambiar o no los niveles de los inventarios.

Éstas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa. (Ramírez, 2013, p.p.292).

En relación a la empresa que es objeto de estudio, los siguientes son los principales problemas a los que se enfrenta actualmente:

- Eliminar un producto o seguir elaborándolo
- Ofertar descuentos y promociones para reducir los costos
- Operar de manera interprovincial
- Aumentar un producto
- Promover publicidad

En definitiva, los problemas que se pueden presentar son muy variados y dependerán de la administración que se maneje, del mercado, de los proveedores y clientes.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes institucionales

La Panadería y Pastelería “La Bashell” se crea en el año 2006 en la ciudad de Loja, está ubicada en el Barrio Cuarto Centenario, calles: Ramón Pinto y 10 de Agosto esquina. El emprendimiento es debido a una sugerencia por parte del hermano de la propietaria que le recomienda implementar el local porque es rentable, la propietaria para iniciar su negocio no tiene conocimientos en este campo; sin embargo, contrató a personas para que cumplan con la función de panificadores.

Para iniciar este negocio tuvo una inversión de $12000: horno y leudadora, amasadora $2.500, mesas $300.00, balanza $12,00 y la diferencia en materia prima con capital propio. Al inicio, la producción y ventas era de bajo nivel, por lo cual los primeros días vendió aproximadamente $50.00, contaba con dos trabajadores y personalmente la propietaria se encargaba de la atención al cliente, las ventas eran solamente de pan, a medida que el producto se hacía conocer en el mercado las ventas se incrementaban, los clientes optaron por una mayor demanda y así el producto empezó a distribuirse en las diferentes tiendas de la ciudad de Loja. Cabe recalcar que esta empresa no tuvo publicidad para hacer conocer su producto, su crecimiento y fortaleza se debió a la calidad del mismo.

El ambiente en el cual se desenvuelve la Panadería y Pastelería “La Bashell”, es cambiante y dinámico, que requiere de acciones concretas que oriente de mejor manera la toma de decisiones.

Ser la Panadería y Pastelería Lojana número uno sirviendo al ser humano con nutrición y salud es uno de sus mayores anhelos, fabricando productos alimenticios con los más altos estándares de calidad regional para el beneficio de las familias del sector, con el apoyo de personal altamente eficiente y capaz, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de Loja.

2.2. Filosofía institucional

Filosofía: “es una ciencia, originada en Grecia, que tiene como misión entender la realidad y formular preguntas, por el mero deseo de saber”. (López et al. 2013)

La Panadería y Pastelería “La Bashell”, es una microempresa productora y comercializadora de alimentos de excelente calidad, la misma que cuenta con un equipo humano calificado, dinámico, eficiente y comprometido en deleitar con cariño y calidez a la comunidad.

Es muy importante resaltar que la filosofía organizacional en una empresa conlleva a los valores, creencias y prácticas de la misma. Lo cual la identifica y diferencia de otras, basándose en la experiencia, innovación, calidad y calidez con la que se trata a los clientes.

En fin, la filosofía organizacional como su nombre lo dice es la organización basada en valores éticos.

2.2.1. Misión, visión y objetivos.

Es necesario referirse en forma teórica a lo que es la misión, visión y objetivos, dentro de lo cual se puede indicar lo siguiente:

Como **misión** se entiende lo que describe la actividad y propósito de negocios actuales ("quiénes somos", "qué hacemos" y "por qué estamos aquí"). (Thompson et. al. 2012, p. 26).

La **visión** estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson et. al. 2012, p. 23).

Los **objetivos** son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. (Thompson et. al. 2012, p. 28).

A partir de estas conceptualizaciones a continuación se anota la misión, visión y objetivos de la empresa.

Misión

- Brindar a nuestra distinguida clientela productos de panificación y pastelería de excelente calidad, procesos operativos estandarizados y gran variedad de los mismos, para satisfacer permanentemente los gustos de las personas, contribuyendo a su nutrición y salud.

Visión

- La Panadería y Pastelería "La Bashell", será la mejor opción en panes y tortas, manteniendo el sabor único que nos identifica, innovando continuamente los diseños y decoraciones, para satisfacer nuestros objetivos de preferencia, rentabilidad y crecimiento, pero sobre todo buscar la plena satisfacción de los clientes.

Objetivos

General

- Producir y comercializar productos de panificación y pastelería.

Específicos

- Prestar un servicio excelente y acogedor
- Elaborar un producto nuevo que logre la total atención de los posibles consumidores
- Respaldar las ventas a base de publicidad radial y ventas por internet.
- Brindar precios que resulten competitivos para captar la mayor cantidad de clientes.

De esta manera están determinados la misión, visión y objetivos de la Panadería y Pastelería "La Bashell", pero a todo esto la empresa resume en un solo lineamiento que es la de "*Ofrecer un producto de calidad a un precio cómodo, que satisfaga las necesidades de* los clientes"

2.2.2. Valores institucionales

Los **valores** de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. (Thompson et. al. 2012, p. 27).

Panadería y Pastelería "la Bashell" define los siguientes valores:

- Brindar un excelente trato a nuestros clientes con dignidad, cortesía, respeto y de la misma manera respetar a nuestros compañeros de trabajo y proveedores.
- Prestar un servicio de excelente calidad e higiene, realizando las diferentes labores de forma rápida, eficiente y eficaz.
- Valorar el talento humano, practicando la honestidad, responsabilidad y el trabajo en equipo.
- Actuar de manera digna y practicar la rectitud y justicia, de acuerdo al principio de ética y moral.
- Generar y estimular las ideas de creatividad e innovación por parte del talento humano que contribuya a crear valor y diferenciación para los clientes.

2.3. Estructura administrativa y funcional.

Robbins (1987) define la estructura de la organización como “el marco de la organización, haciendo la siguiente comparación: si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

Como se ha mencionado esta microempresa ha crecido de manera significativa, por lo que hoy en día tiene niveles de venta aceptables, pero esto no habría sido posible sin el personal de trabajo con el que cuenta. A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Panadería y Pastelería “La Bashell”.

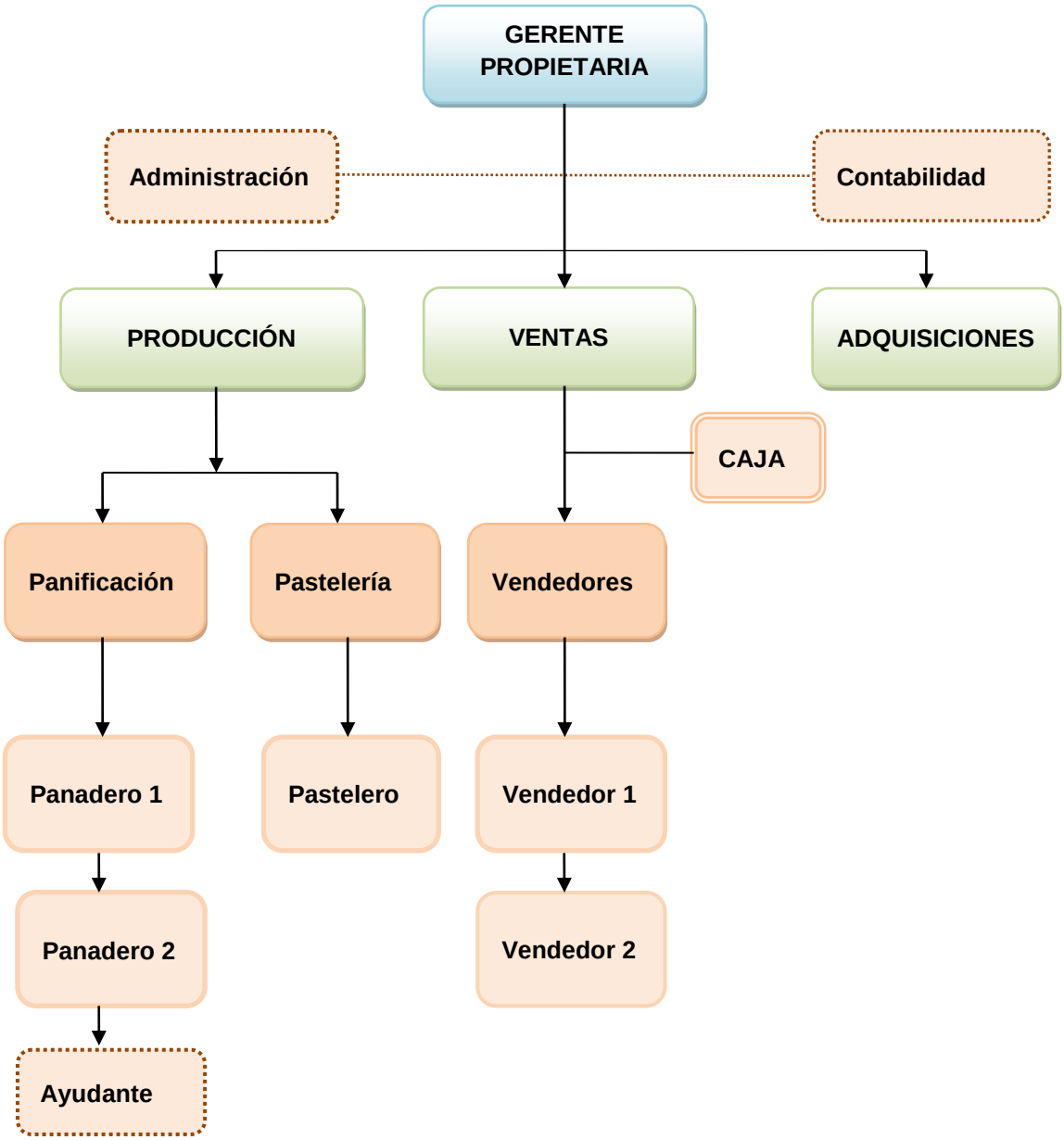

Figura 7. Organigrama estructural
Fuente: Observación directa
Elaboración: Luz Macas

Luego de presentar la estructura organizativa es pertinente describir las principales funciones que tienen asignadas las personas que laboran en dicha empresa, además de las unidades y sus interrelaciones.

El siguiente es el organigrama funcional de la Panadería y Pastelería “La Bashell”:

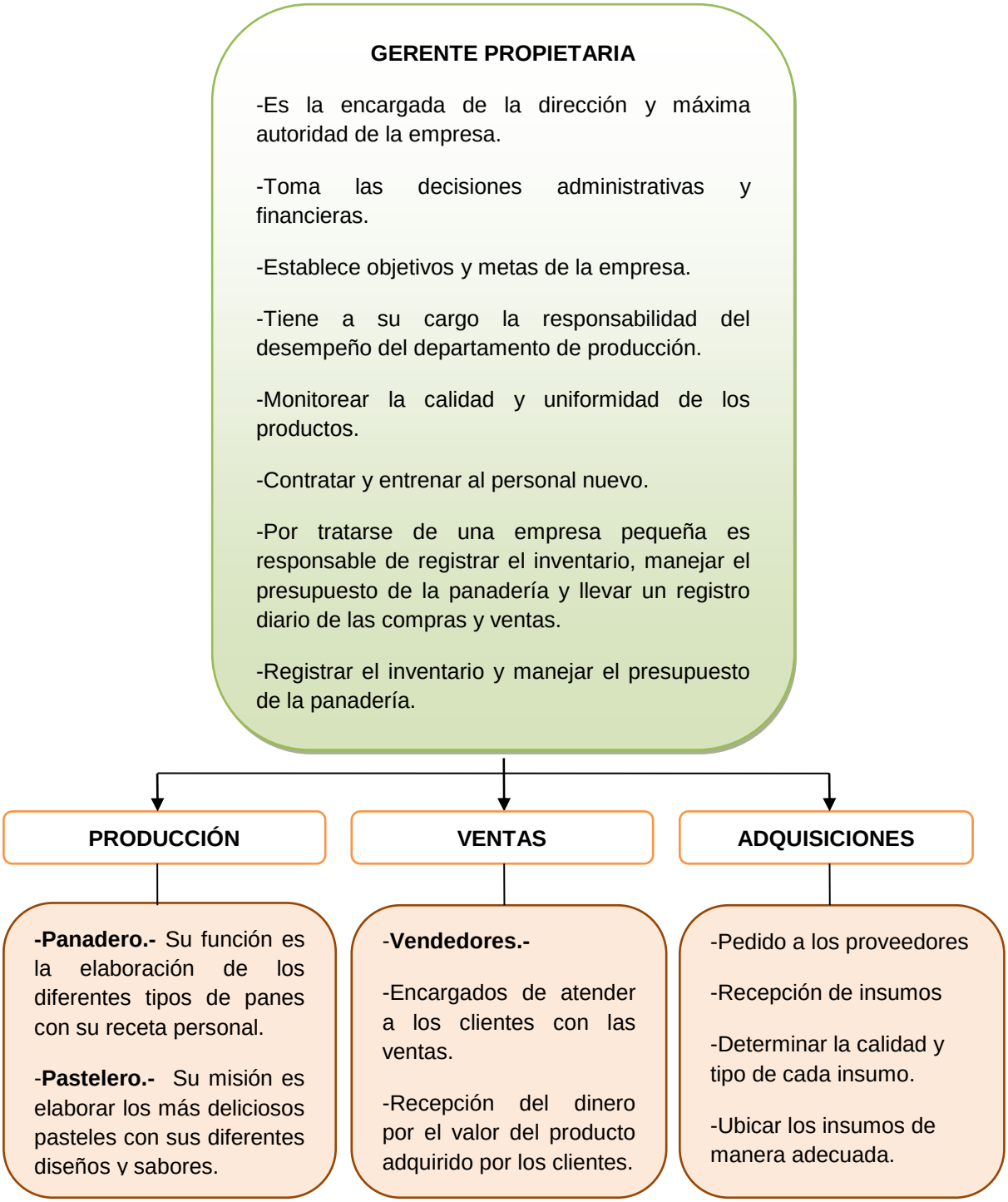

Figura 8. Organigrama funcional

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

Nota: Las adquisiciones de los insumos para la panificación y pastelería se reciben en un local diferente o apartado de la panadería.

2.4. Análisis de competitividad.

"La competitividad es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en su entorno durante un cierto período de tiempo". (Haguenauer, 1990).

El análisis competitivo permite conocer en qué lugar se encuentra la empresa, a dónde se quiere llegar y cómo se va a llegar a ese lugar.

Por otra parte, la fortaleza competitiva siempre es diferente para cada tipo de empresa en este caso para la microempresa que es objeto de estudio, la competencia es notable; sin embargo, la misma es la que hace que esta cada día desarrolle nuevas expectativas competitivas que además de hacer crecer su negocio, beneficie a la sociedad.

La Panadería y Pastelería "La Bashell" tiene como competidores directos: La Panadería y Pastelería "La Tartaletta", Panadería "Pan Rey", Panadería y Pastelería "Anispan", y otras, por ofrecer los mismos productos, a precios distintivos y por su ubicación más céntrica a la ciudad de Loja.

Entre los principales aspectos de competencia de Panadería y Pastelería "La Bashell", tenemos los siguientes:

Tabla 7. **Aspectos de competencia de la Panadería y pastelería "La Bashell"**

Panadería y Pastelería "La Bashell"	
Estrategias competitivas	**Efectos primarios**
Descuento en ventas al por mayor	Reduce el precio e impulsa el volumen total de las ventas y aumenta la participación en el mercado
Publicidad de los productos	Así se incrementa el volumen de ventas y por ende sus ingresos totales.
Innovación del producto	Se incrementa la diferenciación y el valor del producto
Mejora de las características del producto	Eleva la diferenciación del producto y el valor del mismo.

Fuente: Thompson et. al, 2012. Administración estratégica

Elaboración: Luz Macas

Además para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas es importante tener en cuenta los factores cruciales en la competencia de una compañía y los cuales se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

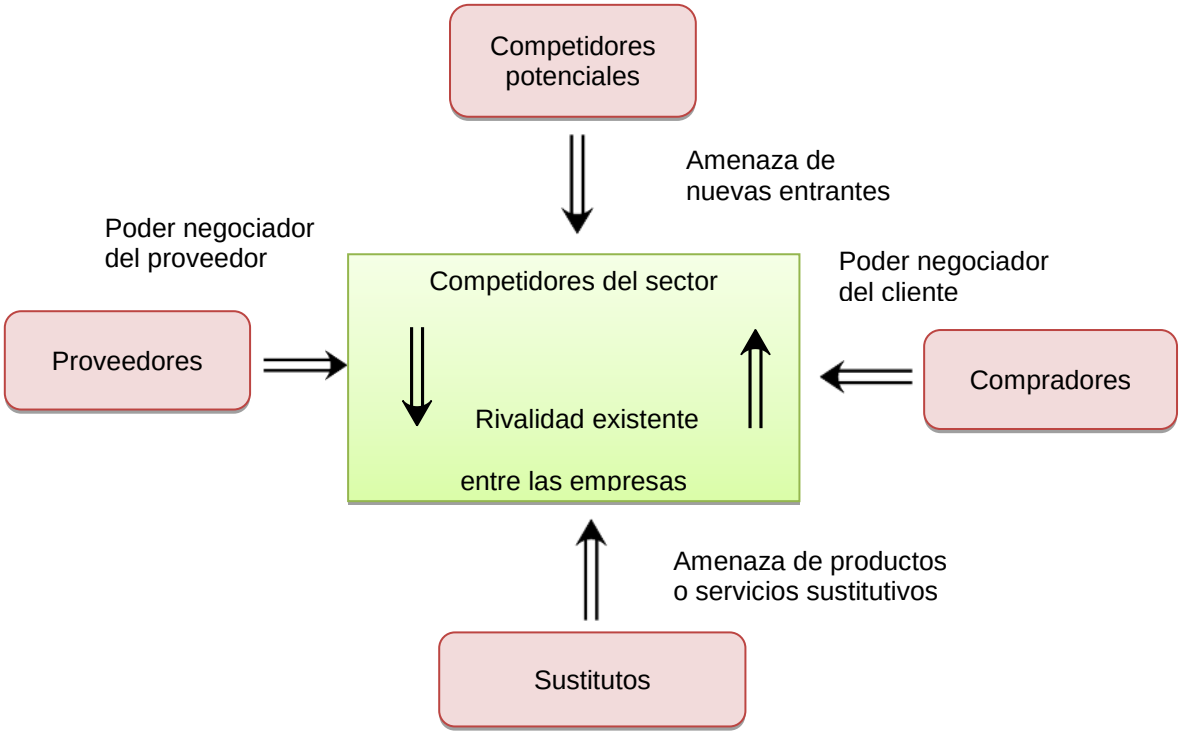

Figura 9. Modelo de competencia de cinco fuerzas

Fuente y elaboración: Michael Porter. 2008. Administración estratégica

Por lo tanto, la competencia está compuesta por las empresas que intervienen en el mismo mercado y realizan esta actividad de panificación y pastelería dentro de este grupo de clientes. Pues bien, en este caso el competidor es aquel que satisface las mismas necesidades con respecto al mismo público consumidor.

2.4.1. Matriz de análisis de competencia.

La matriz de competencia sirve para medir el grado de la competencia, seleccionar personal calificado y estudiar el entorno.

Es importante resaltar que dentro de la matriz de competencia de la Panadería y Pastelería "La Bashell", sus principales competidores son: Panadería y Pastelería "La Tartaletta", Panadería PAN REY y Panadería y Pastelería Anispan, por encontrase más cercanas al local.

Tabla 8. Matriz de análisis de competencia de la Panadería y Pastelería “La Bashell”

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	COMPETIDORES			PANADERÌA Y PASTELERÍA “LA BASHELL”
	PANADERÍA Y PASTELERÍA LA TARTALETTA	PANADERÍA PAN REY	PANADERÍA Y PASTELERÍA ANISPAN	
*Calidad del producto	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Muy buena
*Dirección	Calle: Rocafuerte y Av. Universitaria.	Calle: 10 de Agosto Y Av. Manuel Agustín Aguirre.	Calle: 18 de Noviembre y 10 de Agosto.	Av. Universitaria y 10 de Agosto.
*Intervención en el mercado	Local	Local	Local e interprovincial.	Local
*Demanda del cliente	Constante	Variable	Constante	Constante
*Publicidad	Por medio de las redes sociales, tarjetas de presentación y publicidad propia del negocio.	A través de tarjetas de presentación y logotipo.	A través de notas periodísticas (impreso y en la web) y por radio.	Por medio de su logotipo y a través de las redes sociales.
*Tecnología	Muy buena	Buena	Muy buena	Muy buena
*Diferenciación del producto	Notable	Notable	Notable	Notable
*Tamaño del mercado	Notable	Regular	Considerable	Notable
*Higiene y protección del medio ambiente	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Muy buena

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

2.4.2. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson et. al. 2012, p. 101).

Dentro del análisis situacional se recurrió al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado y el ambiente interno, relacionado a las fortalezas y debilidades de la empresa.

En virtud de lo expuesto, se consideró importante la realización de un análisis FODA, el cual resultó clave para establecer la posición actual de la panificadora en el mercado de panaderías lojanas.

Para el estudio de la matriz FODA, de la panadería "La Bashell", se debe hacer una evaluación de los factores internos y externos de la situación de la empresa, los mismos que de una u otra manera puedan incidir positiva o negativamente en el progreso de la misma. Además, se puede definir los lineamientos necesarios para la aceptación y éxito de la empresa a corto plazo.

Tabla 9. Matriz FODA de la Panadería y Pastelería "La Bashell"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad y precios accesibles Ubicación del local Personal con experiencia Variedad e innovación en sus productos Excelente higiene Publicidad a través de los medios sociales	Limitaciones en el capital Desperdicios del producto terminado Retraso en la adquisición de materia prima Poco personal
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Notable crecimiento de la demanda Posibilidad de financiamiento Lanzamiento de nuevos productos Mejoramiento de la infraestructura del local La competencia puede mejorar la calidad del producto	Nuevos competidores en la zona Competencia Alta variedad en los precios de la materia prima debido a factores económicos externos

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

2.5. Análisis de costos de producción y venta.

La Panadería y Pastelería “La Bashell”, como todas las empresas al momento de producir, debe asumir ciertos costos que le tomará llevarlo a cabo. Normalmente, estos costos dependerán de la materia prima que se utilice, la mano de obra que se necesite, el alquiler del local, el pago de impuestos, servicios básicos, entre otros.

Por medio de los costos de producción se pueden definir los precios y las ganancias que la empresa puede tener por el producto o servicio que brinda al público en general.

Los elementos del costo están integrados por: materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar en este caso productos comestibles y es relevante para producir un producto que se vende.

Es preciso conceptualizar cada uno de los elementos del costo, dentro de lo cual se puede puntualizar lo siguiente:

Dentro de la producción se entiende por materia prima a los materiales físicos que componen el producto o aquellos que se necesitan para realizar el proceso productivo. Este elemento del costo se divide en dos: materia prima directa y materia prima indirecta. (Torres 2010, p. 28).

El segundo elemento es la mano de obra la cual se define como el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. La mano de obra se divide en dos rubros: mano de obra directa y mano de obra indirecta. (García 2014, p.74).

El costo indirecto, a diferencia de los dos anteriores, no se puede cuantificar en forma individual en relación con el costo de los productos, pues incluye todos gastos que se realizan para mantener en operación una empresa productiva. (Torres 2010, p. 29).

A continuación, se describen los elementos directos del costo de producción de la panadería en estudio:

a) Materia prima directa

“Se incluyen todos los materiales que se usan en la elaboración del producto, que se identifican con éste, con mucha facilidad y tienen un valor relevante que se contabiliza”. (Torres 2010, p. 28).

De manera general, la empresa incurre en costos de materia prima directa representados por:

Tabla 10. Costos de materia prima directa.

Detalle	Cantidad / peso	Uds.	Costo unitario ($)	Costo mensual ($)	Costo trimestral ($)
Harina (saco)	50000 g	48	36,50	1752,00	5256,00
Cema (saco) c/3 m.	45000 g	1	18,50	6,17	18,50
Azúcar (saco)	50000 g	12	37,00	444,00	1332,00
Sal (funda)	500 g	24	0,60	14,40	43,20
Manteca (bloque)	50000 g	8	72,50	580,00	1740,00
Mantequilla (bloque)	50000 g	8	72,50	580,00	1740,00
Levadura (caja x 50 u)	500 g.	120	2,10	252,00	756,00
Huevos (cubeta)	30 u	360	3,50	1260	3780,00
Esencia de anís	500 g	1	5,15	5,15	15,45
Esencia de canela	500 g	1	5,15	5,15	15,45
Esencia de vainilla	500 g	1	5,15	5,15	15,45
Esencia de coco	500 g	1	5,50	5,50	16,50
Esencia de banana	500 g	1	4,85	4,85	14,55
Esencia de naranja	500 g	1	2,57	2,57	7,71
Esencia de mantequilla	500 g	1	3,02	3,02	9,06
Leche	1 l	240	0,80	192,00	576,00
Mejorador c/3 m.	25000 g	1	145,00	48,33	145,00
Color caramelo	500 g	1	3,92	3,92	11,76
Sponger	4000 g	1	4,24	4,24	12,72
Colorante o color amarillo	500 g	1	5,65	5,65	16,95
Royal	5000 g	1	15,02	15,02	45,06
Fruta confitada	5000 g	1	15,23	15,23	45,69
Canela (molida)	20 g	4	0,50	2,00	6,00
Leche en polvo	900 g	1	8,30	8,30	24,90
Limones	1 u	12	0,05	0,60	1,80
Queso	1 lb	720	1,70	1224,00	3672,00
Manjar (balde)	1 lb	144	0,90	129,60	388,80
Chocolate (pastel)	300 g	12	1,29	15,48	46,44
Chocolate (tableta)	2000 g	4	9,00	36,00	108,00
			Totales	**6620,33**	**19860,99**

Fuente: Observación directa.

Elaboración: Luz Macas

b) Mano de obra directa

"Incluye todo el tiempo de trabajo que se aplica en forma directa a los productos". (Torres 2010, p. 29).

La mano de obra está representada por el trabajo de los panificadores y pastelero, la misma se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 11. Costos de mano de obra directa. (Ver anexo 2).

Mano de obra directa						
Cargo	**Nº de trabajadores**	**Costo unitario**	**Costo mensual**	**Nº meses**	**Costo total**	**Costo por unidad**
Panadero	2	580,13	1.160,26	3	3.480,78	**0,020348**
Pastelero	1	855,46	855,46	3	2.566,38	**0,052130**
		Total	2.015,72		**6.047,16**	

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

Respecto de la mano de obra, como quedó indicado anteriormente, está representada por las remuneraciones que se pagan a los panificadores y el pastelero, considerados mano de obra directa, que posteriormente se va a asignar al costo del producto.

Seguidamente, se describen los costos indirectos de producción:

Tabla 12. Costos indirectos de fabricación variables (1 trimestre)

Detalle	Cantidad	Unidad	Tiempo de uso	Costo unitario ($)	Costo mensual ($)	Costo total mensual ($)	Costo trimestral $
Escobas	1	uds	2 meses	2,40	1,20	1,20	3,60
Recogedor de basura	1	uds	6 meses	2,50	0,42	0,42	1,25
Trapeador	1	uds	6 meses	2,50	0,42	0,42	1,25
Guantes	1	Pares	3 meses	1,30	0,14	0,14	0,43
Cloro (galón)	2 (3800ml)	uds	1 mes	4,50	4,50	9,00	27,00
Lava	2 (500g)	uds	1 mes	1,35	1,35	2,70	8,10
Deja	2	uds	1 mes	2,65	2,65	5,30	15,90
Esponja	2	uds	1 mes	1,45	1,45	2,90	8,70
Lustre	2	uds	1 mes	0,70	0,70	1,40	4,20
Cepillo	2	uds	1 año	1,05	0,09	0,18	0,54

Papel (dispensador)	4	uds	1 mes	2,70	2,70	10,80	32,40
Desinfectante	2 (galón)	uds	2 meses	4,00	2,00	4,00	12,00
Jabón líquido	1	uds	1 mes	3,00	3,00	3,00	9,00
Toallas de manos (dispensador)	2 (150 u)	uds	1 mes	3,65	3,65	7,30	21,90
Mandiles	6	uds	4 meses	8,00	2,00	2,00	6,00
Mascarillas	6	uds	4 meses	1,00	0,25	0,25	0,75
Basureros	4	uds	1 año	10,00	0,83	0,83	2,50
Consumo de inventarios						20,00	60,00
Diesel						30,90	92,70
Gas						2,75	8,25
Energía eléctrica						300,00	900,00
					TOTAL	**405,49**	**1216,47**

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

Los costos indirectos se asignarán a la producción en base a una tasa calculada tomando como criterio de asignación a las unidades de producto quedando de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de CI} = \frac{1216{,}47}{220290\ u} = 0{,}005522 \ \text{ por cada unidad de producto.}$$

c) Gastos de administración y venta

Según Ramírez (2013), “los gastos de administración se originan en el área administrativa”.

En estos gastos se incluyen las remuneraciones de la gerente, contadora, vendedores y el servicio de línea telefónica. Los gastos de venta se presentan en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final (p.31).

Estos gastos de venta están relacionados con el área de comercialización de los productos de esta empresa. Los gastos de administración y venta se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 13. Gastos de administración y ventas.

Rubros	**Cantidad**	**Unidades**	**Tiempo de uso**	**Costo unitario $**	**Costo mensual $**	**Costo total mensual $**	**Valor trimestral $**
Gerente	1					470,76	1412,28

Servicios profesionales (Contadora)	1					10,00	30,00
Servicio de línea telefónica (celular)	1	Unidad				12,00	36,00
Resma de hojas boon	1	(500 hojas)	6 meses	4,00	0,67	0,67	2,00
Tinta para impresora Canon 210	2	Unidad	6 meses	18,00	3,00	6,00	18,00
Grapadora (grapas)	1	Unidad (500 grapas)	6 meses	3,00	0,50	0,50	1,50
Perforadora	1	Unidad	6 meses	5,00	0,83	0,83	2,50
Esferos	12	Docena	6 meses	4,20	0,70	8,40	25,20
Lápices	12	Docena	6 meses	3,00	0,50	6,00	18,00
Vendedor 1	1					512,82	1538,46
Vendedor 2	1					482,54	1447,62
Publicidad	1					20,00	60,00
Fundas (paca 100 unidades)	50			1		50,00	150,00
Servilletas (pacas)	25			0,6		15,00	45,00
Cajas pasteleras	500			0,15		75,00	225,00
					Total	1670,52	**5011,56**

Fuente: Observación directa.

Elaboración: Luz Macas

Tabla 14. Costos indirectos fijos. (Ver anexo 3).

Rubros	**Valor mensual $**	**Valor trimestral $**
Arriendos pagados (incluye agua)	560,00	1680,00
Depreciaciones (Equipo de cómputo)	25,00	75,00
Depreciaciones (Equipo de oficina)	6,68	20,03
Depreciaciones (Maquinaria y equipo)	159,31	477,92
Depreciaciones (Muebles y enseres)	34,29	102,87
TOTAL	785,27	**2355,82**

Fuente: Observación directa.

Elaboración: Luz Macas

2.5.1. Ciclo de producción

En el ciclo de producción de esta empresa las materias primas y los insumos en general son almacenados en el depósito una vez descargados y controlados por el personal.

Los ingredientes son pesados de acuerdo a las cantidades que se va a producir y se colocan en una mezcladora. La harina, el agua y los diferentes aditivos son incorporados para producir la masa.

La masa es fermentada por unas horas para permitir el incremento de su volumen por acción de los componentes leudantes. Este periodo de fermentación es conocido como "tiempo de reposo o descanso".

Luego, se procede a moldear y cortar la masa, para posteriormente colocarla en las latas y llevados al horno para el proceso de horneada. Esta es la parte más importante del proceso de producción.

La temperatura del horno transforma a la masa en un producto ligero, agradable y apetecible.

Finalmente, el pan es retirado del horno para enfriarlo y colocarlo en las vitrinas para la venta.

Los flujos de proceso que se realiza en la Panadería y Pastelería "La Bashell" están diseñados de la siguiente manera:

Figura 10. Proceso de panificación en gráficos.
Fuente: Observación directa
Elaboración: Luz Macas

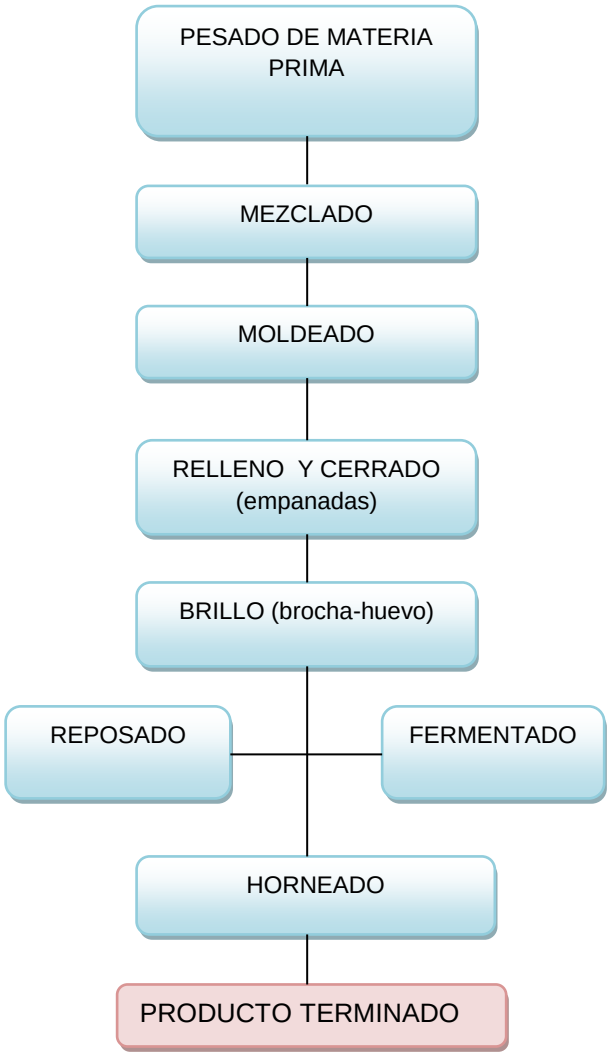

Figura 11. Diagrama del proceso de panificación

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

Además de lo definido en el diagrama anterior de proceso de flujo de panadería son aspectos específicos que siguen las materias primas, los componentes, y los demás pasos a medida que pasan por el departamento de producción y las herramientas generales de producción más utilizadas en la planeación de flujo de proceso para el área de pastelería es:

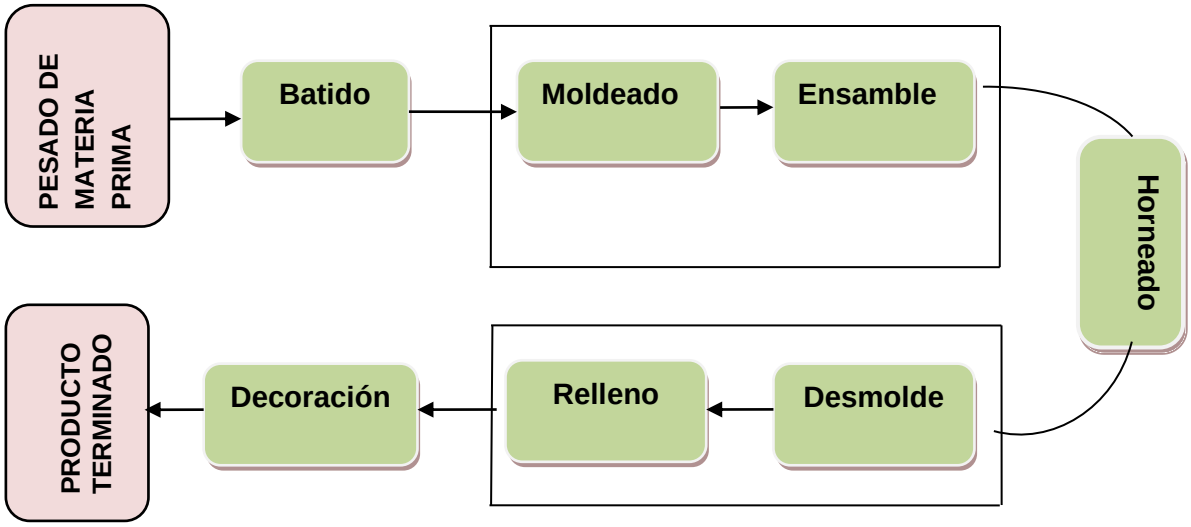

Figura 12. Diagrama de flujo pastelería

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

Otro de los flujos de procesos es la elaboración de galletas, en donde se procede a batir, mezclar y dispersar los ingredientes. Luego, se forma y lamina la masa para que tenga un grosor uniforme y se la pueda moldear de diferentes formas. Posteriormente, se procede a colocar las galletas al horno para su cocción y de esta manera el producto pasa a mostradores para la venta, como se muestra en la siguiente figura:

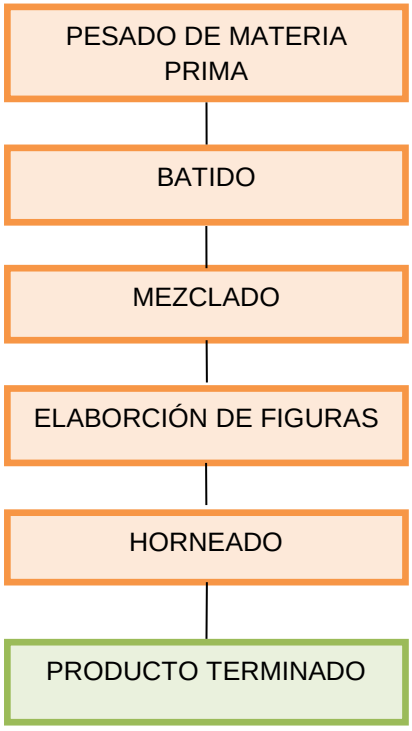

Figura13. Diagrama de flujo galletería

Fuente: Observación directa

Elaboración: Luz Macas

2.5.2. Estructura de costos

La estructura de costos integra de manera general los costos totales de la actividad de una empresa y sirve para organizar de una manera práctica la gestión de cada costo, basándose en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. De acuerdo con su relación con el volumen de producción, los costos se clasifican en:

- **Costos variables:** Cambian en relación directa con la modificación del volumen de alguna actividad, ya sea relacionada con la producción o con el área de administración y ventas.
- **Costos fijos:** Permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin importar si cambia el volumen de una actividad. Ramírez (2013, p. 32).

Los anteriores son criterios para establecer la "Estructura de costos", a continuación se representa la estructura de costos de la Panadería y Pastelería "La Bashell":

Tabla 15. Estructura de costos de la Panadería y Pastelería "La Bashell"

Pan de casa especial			
Para 960 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
Harina	25.000 g	0,00073	18,25
Azúcar	2500 g	0,00074	1,85
Sal	500 g	0,0012	0,60
Huevos	125 uds	0,12	15,00
Manteca y mantequilla	6250 g	0,0015	9,38
Levadura	500 g	0,0042	2,10
Leche	9 l	0,8	7,20
		Total	**54,38**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario $**	
Panadero	960	0,020348	19,53
		Total	19,53
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	960	0,005522	5,30
		Total	5,30
		Costo total	79,21
		Costo unitario	**0,08**

Enrollados ; Cachos (normal – marmoleado)			
Para 960 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	25000 g	0,00073	18,25
azúcar	2500 g	0,00074	1,85
sal	500 g	0,0012	0,60
huevos	50 uds	0,12	6,00
manteca y mantequilla	5000 g	0,0015	7,50
levadura	500 g	0,0042	2,10
esencia de mantequilla	10 g	0,006	0,06
queso	10 lbs	1,70	17
		Total	**53,36**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	960	0,020348	19,53
		Total	**19,53**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	960	0,005522	5,30
		Total	**5,30**
		Costo total	78,20
		Costo unitario	**0,08**

Detalle:

225 Enrollados marmoleados y 325 normales

310 Cachos marmoleados y

100 normales

Pan (torta de dulce) – pan de chocolate - cañas			
Para 316 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo Unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	8000 g	0,00073	5,84
azúcar	2400 g	0,00074	1,78
huevos	16 uds	0,012	1,92
manteca y mantequilla	1600 g	0,0015	2,40
levadura	500 g	0,0042	2,10
esencias de coco	10 g	0,011	0,11
esencia de anís	10 g	0,010	0,10
esencia de vainilla	10 g	0,010	0,10
leche	3 l	0,80	2,40
chocolate	300 g	0,0043	1,29
manjar	3 ½ lbs	0,90	3,15
		Total	**21,19**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	316	0,020348	6,43
		Total	**6,43**

Detalle:

150 Torta de dulce

30 Pan de chocolate

136 Cañas

Costos indirectos	Base	Tasa	Total
	316	0,005522	1,74
		Total	**1,74**
		Costo total	29,37
		Costo unitario	**0,09**

Bollos (grandes – medianos)			
Para 150 unidades			
Materia prima	**Cantidad**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	3400 g	0,00073	2,48
cema	600 g	0,00041	0,25
azúcar	1200 g	0,00074	0,89
manteca y mantequilla	800 g	0,0015	1,20
huevos	8 uds.	0,12	0.96
levadura	320 g	0,0042	1,34
leche	1 ½ l	0,0008	1,20
mejorador	40 g	0,006	0,24
esencia de canela	10 g	0,01	0,10
		Total	**8,66**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	150	0,020348	3,05
		Total	**3,05**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	150	0,005522	0,83
		Total	**0,83**
		Costo total	12,54
		Costo unitario	**0,08**

Pan de yema - sal			
Para 500 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario**	**Costo total**
harina	12000 g.	0,00073	8,76
azúcar	1200 g.	0,00074	0,89
sal	240 g.	0,0012	0,29
manteca y mantequilla	4800 g.	0,0015	7,20
huevos	60 uds.	0,12	7,20
levadura	500 g.	0,0042	2,10
royal	360 g.	0,003	1,08
leche	7 ½ l.	0,0008	6,00

Esencia de mantequilla	10 g.	0,006	0,06
		Total	**33,58**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	500	0,020348	10,17
		Total	**10,17**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	
	500	0,005522	2,76
		Total	**2,76**
		Costo total	46,52
		Costo unitario	**0,09**

Pan de yema (dulce) - Pan de leche			
Para 160 panes.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	4500 g	0,00073	3,29
azúcar	1200 g.	0,00074	0,89
manteca y mantequilla	1600 g.	0,0015	2,40
huevos	20 uds.	0,12	2,40
levadura	240 g.	0,0042	1,01
royal	120 g.	0,003	0,36
leche	2 l	0,80	1,60
esencia de coco	10 g.	0,011	0,11
esencia de anís	10 g	0,010	0,10
esencia de vainilla	10 g	0,010	0,10
fruta cristalizada	30 g.	0,003	0,09
		Total	**12,35**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	160	0,020348	3,26
		Total	**3,26**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	160	0,005522	0,88
		Total	**0,88**
		Costo total	16,49
		Costo unitario	**0,10**

Detalle:

80 Pan de yema dulce

80 Pan de leche

Empanadas (queso-manjar) - moldes de queso.			
Para 606 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	15000 g.	0,00073	10,95
azúcar	1500 g.	0,00074	1,11
sal	300 g.	0,0012	0,36
manteca y mantequilla	4500 g.	0,0015	6,75
huevos	135 uds.	0,12	16,2
levadura	450 g.	0,0042	1,89
leche	1 ½ l.	0,0008	1,20
esencia de mantequilla	10 g.	0,006	0,06
queso	20 lbs	1,70	34,00
manjar	3 lbs	0,90	2,70
		Total	**75,22**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	606	0,020348	12,33
		Total	**12,33**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	606	0,005522	3,35
		Total	**3,35**
		Costo total	90,90
		Costo unitario	**0,15**

Detalle:

450 Empanadas de queso

140 Empanadas de manjar.

16 Moldes de queso

Pan integral			
Para 160 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	2800 g.	0,00073	2,04
harina integral	1200 g.	0,00086	1,03
azúcar	360 g.	0,00074	0,27
sal	80 g.	0,0012	0,10
manteca	600 g..	0,0015	0,90
levadura	120 g.	0,0042	0,50
huevos	6 uds.	0,12	0,72
color (caramelo)	10 g.	0,008	0,08
esencia de mantequilla	10 g.	0,006	0,06
		Total	**5,70**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	160	0,020348	3,26
		Total	**3,26**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	160	0,005522	0,88
		Total	**0,88**

Costo total	9,84
Costo unitario	**0,06**

Pan económico - roscas - gusano			
Para 240 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	6000 g.	0,00073	4,38
azúcar	600 g.	0,00074	0,44
sal	120 g.	0,0012	0,14
manteca y mantequilla	1200 g.	0,0015	1,80
huevos	12 uds.	0,12	1,44
levadura	180 g.	0,0042	0,76
esencia de mantequilla	10 g.	0,006	0,06
		Total	**9,02**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	240	0,020348	4,88
		Total	**4,88**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	240	0,005522	1,33
		Total	**1,33**
		Costo total	15,23
		Costo unitario	**0,06**

Detalle:

100 Pan económico

80 Roscas

60 Gusano

Empanadas especiales (de yema)			
Para 78 unidades			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	2000 g.	0,00073	1,46
azúcar	400 g.	0,00074	0,30
sal	40 g.	0,0012	0,05
mantequilla	500 g.	0,0015	0,75
leche en polvo	100 g.	0,0092	0,92
huevos	40 uds.	0,12	4,80
levadura	80 g.	0,0042	0,336
Leche	250 g.	0,0008	0,20
queso	5 lbs	1,7	$ 8,50
		Total	**17,95**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Panadero	78	0,020348	1,59
		Total	**1,59**

Costos indirectos	Base	Tasa	Total
	78	0,005522	0,43
		Total	0,43
		Costo total	19,97
		Costo unitario	**0,26**

Torta normal			
Para 6 tortas grandes, 3 medianas y 3 pequeñas.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario**	**Costo total**
harina	10000 g.	0,00073	7,30
royal	50 g.	0,003	0,15
azúcar	1200 g.	0,00074	0,89
Sponger	100 g.	0,0011	0,11
leche	700 g.	0,0008	0,56
huevos	30 uds.	0,12	3,6
esencia de vainilla	10 g.	0,01	$ 0,10
crema mas cream	3 lbs	3,65	10,95
azúcar	453,6 g	0,00074	0,34
		Total	**24,00**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	132	0,052130	6,88
		Total	**6,88**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	132	0,005522	0,73
		Total	0,73
		Costo total	31,61
		Costo unitario	**0,24**

Detalle:

Torta grande (6u x 15 porciones = 90 porciones

Torta mediana (3 u x 8 porciones = 24 porciones

Torta pequeña (3u x 6 porciones = 18 porciones

Donas			
Para 50 unidades.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	1000 g.	0,00073	0,73
azúcar	250 g.	0,00074	0,19
mantequilla	250 g.	0,0015	0,38
levadura	80 g.	0,0042	0,34
huevos	2 uds.	0,12	0,24
canela (molida)	10 g.	0,03	0,30
leche	350 g.	0,0008	0,28
chocolate	500 g.	0,0045	2,25
		Total	**4,70**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**

Pastelero	50	0,052130	2,61
		Total	**2,61**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	50	0,005522	0,28
		Total	**0,28**
		Costo total	7,58
		Costo unitario	**0,15**

Helenas			
Para 80 galletas grandes			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	4000 g.	0,00073	2,92
azúcar	2000 g.	0,00074	1,48
manteca	2000 g.	0,0015	3,00
huevos	15 uds.	0,12	1,80
color amarillo	10 g.	0,011	0,11
esencia de vainilla	10 g.	0,01	0,10
royal	90 g.	0,003	0,27
		Total	**9,68**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	80	0,052130	4,17
		Total	**4,17**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	80	0,005522	0,44
		Total	**0,44**
		Costo total	14,29
		Costo unitario	**0,18**

Suspiros			
Para 30 grandes y 150 pequeños.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
azúcar	3000 g.	0,00074	2,22
huevos (claras)	33 uds.	0,12	3,96
esencia de coco	10 g.	0,011	0,11
limones (3 uds)	150 g.	0,001	0,15
		Total	**6,44**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	180	0,052130	9,38
		Total	**9,38**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	180	0,005522	0,99

	Total	**0,99**
	Costo total	16,82
	Costo unitario	**0,09**

Melvas (medianas)			
Para 700 unidades.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	4000 g.	0,00073	2,92
azúcar	2000 g.	0,00074	1,48
mantequilla	2000 g.	0,0015	3,00
huevos	30 uds.	0,12	3,60
esencia de vainilla	10 g.	0,01	0,10
		Total	**11,10**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	700	0,052130	36,49
		Total	**36,49**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	700	0,005522	3,87
		Total	3,87
		Costo total	51,46
		Costo unitario	**0,07**

Biscocho de dulce			
Para 300 unidades.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	2500 g.	0,00073	1,83
azúcar	1000 g.	0,00074	0,74
mantequilla	1000 g.	0,0015	1,50
huevos	6 uds.	0,12	0,72
leche	300 g.	0,0027	0,80
esencia de naranja	300 g.	0,005	1,54
colorante	300 g.	0,011	3,39
royal	40 g.	0,003	0,12
		Total	**10,64**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	300	0,052130	15,64
		Total	15,64
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	300	0,005522	1,66
		Total	1,66
		Costo total	27,94
		Costo unitario	**0,09**

Brazo gitano			
Para 3 planchas (45 porciones).			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	700 g.	0,00073	0,51
royal	50 g.	0,003	0,15
agua	300 g.	0,0008	0,24
Sponger	100 g.	0,0011	0,11
huevos	36 uds.	0,12	4,32
esencia de vainilla	10 g.	0,01	0,10
colorante	5 g.	0,011	0,06
Leche (relleno)	250 g.	0,0008	0,20
crema mas cream (relleno)	750 g.	0,0037	2,74
Azúcar (relleno)	113,4 g.	0,00074	0,08
		Total	**8,51**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	45	0,052130	2,35
		Total	**2,35**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	45	0,005522	0,25
		Total	**0,25**
		Costo total	11,10
		Costo unitario	**0,25**

Rosquillas			
Para 250 unidades.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	2000 g.	0,00073	1,46
azúcar	300 g.	0,00074	0,22
sal	40 g.	0,0012	0,05
levadura	40 g.	0,0042	0,17
leche en polvo	40 g.	0,0092	0,37
manteca	500 g.	0,0015	0,75
leche	600 g.	0,0008	0,48
mantequilla	500 g.	0,0015	0,75
colorante	10 g.	0,011	0,11
esencia de vainilla (3 tapas)	30 g.	0,01	$ 0,30
		Total	**4,66**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**

Pastelero	250	0,052130	13,03
		Total	**13,03**
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	250	0,005522	1,38
		Total	**1,38**
		Costo total	19,07
		Costo unitario	**0,08**

Bizcotelas			
Para 700 unidades.			
Materia prima	**Cantidad / peso**	**Costo unitario ($)**	**Costo total ($)**
harina	4000 g.	0,00073	2,92
azúcar	2000 g.	0,00074	1,48
mantequilla	2000 g.	0,0015	3,00
huevos	20 uds.	0,12	2,40
esencia de vainilla (2 tapas)	20 g.	0,01	0,20
		Total	**10,00**
Mano de obra	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Pastelero	700	0,052130	36,49
		Total	36,49
Costos indirectos	**Base**	**Tasa**	**Total**
	700	0,005522	3,87
		Total	**3,87**
		Costo total	50,36
		Costo unitario	**0,07**

De esta manera está representada la estructura de costos general de la empresa tomando como referencia la producción diaria y semanal.

2.5.3. Indicadores de producción

En relación a esta microempresa el análisis ligado a sus recursos y fuentes de financiamiento, especialmente en la productividad, es útil para evaluar la capacidad de la entidad para producir, solventar y conocer sus utilidades, así como, analizar su capacidad de realizar futuras inversiones que le ayuden a su crecimiento.

Cada indicador de producción muestra el grado en que aumenta o disminuyen los factores de la empresa.

A continuación, se muestran los principales indicadores de producción de esta empresa:

$$\textbf{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados}} = \frac{527{,}34}{672{,}28} = \mathbf{0{,}78}.$$

Mediante este indicador se puede determinar la productividad de la empresa, pues refleja la relación que se da entre la cantidad de la producción obtenida, los recursos utilizados y el tiempo utilizado para obtener dicha producción mediante un proceso productivo.

El resultado del indicador es de $2,90 valor que mide la productividad diaria de la empresa, es decir, valor que obtiene por cada dólar de producción, el cual es positivo.

$$\textbf{Índice de productividad de materia prima} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo total materia prima}} = \frac{527{,}34}{390{,}33} = \mathbf{1{,}35}.$$

La productividad de materia prima para la empresa es medible mediante la división del total obtenido en ventas para el costo total de la materia prima utilizada en el proceso productivo.

El valor por productividad de materia prima para la empresa es de $ 1,35, valor que genera la empresa por las ventas.

$$\textbf{Índice de costos de ventas} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por concepto de ventas}} = \frac{244{,}96}{527{,}34} = \mathbf{0{,}46}.$$

Este indicador arroja el resultado obtenido como índice de costo de venta, a través del total del costo de ventas dividido para con el total de ingresos por concepto de ventas.

El resultado de este índice es de 0,46, que representa el costo en el que incurre la empresa para producir un dólar y por ende el dinero obtenido por la venta del producto,

$$\textbf{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{Valor de la producción}}{\text{Costo de la mano de obra}} = \frac{19860{,}99}{6047{,}16} = \mathbf{3{,}28}.$$

A través de este indicador se puede medir la productividad de la mano de obra empleada para el proceso productivo el cual se lo obtiene con la sumatoria del total de la producción y este valor se divide para el costo de la mano de obra.

El resultado del indicador es de 3,28, que muestra el margen de productividad de la mano de obra para la empresa.

Además de los indicadores de producción descritos y calculados anteriormente, esta empresa presenta razones de rentabilidad y actividad, que permiten medir la capacidad de generar utilidad por parte de la empresa. Entre las principales tenemos:

$$\textbf{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ingresos} - \text{costos de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}} = \frac{47460{,}60 - 22046{,}70}{47460{,}60}$$

$$= \mathbf{0,54}.$$

El resultado de esta razón financiera es de $ 0,54, que es el valor con el cual la empresa contará por margen de utilidad bruta, es decir este es el fondo con el que la empresa contará para cubrir los gastos futuros.

$$\textbf{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos}} = \frac{47460{,}60 - 5011{,}56}{47460{,}60}$$

$$= \mathbf{0,89}.$$

El margen de utilidad operativa para la empresa es de $0,89, este indicador muestra la eficiencia de la empresa en su periodo operativo.

$$\textbf{Días de inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes vendidos}/365} = \frac{672{,}28}{244{,}96/365} = \frac{672{,}28}{0{,}67} = \mathbf{1003}\ .$$

A través de días de inventario se mide la eficiencia en el empleo de los inventarios, para esta empresa los días de inventario son de 1003.

$$\textbf{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{244{,}96}{672{,}28} = \mathbf{0,36}.$$

La rotación de inventarios para la empresa es de 0,36, este valor representa el número de veces que se mueven los inventarios en un periodo determinado, a través de las ventas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “LA BASHELL”

3.1. Análisis de la rentabilidad de los productos

Al hablar de rentabilidad, se enfoca al resultado obtenido en un determinado proceso de producción. Por lo que, si el resultado es positivo efectivamente la empresa presenta una utilidad, lo que muestra que ha cumplido su objetivo planteado.

En relación con la empresa objeto de estudio se determina que los factores que influyen en la rentabilidad de los productos son: productividad, intervención en el mercado, crecimiento del mercado, costos operativos, diferenciación de productos, calidad de productos y servicio que esta empresa brinda a los clientes consumidores de productos de panificación, pastelería y galletería.

Es de gran importancia la aplicación del margen de contribución, pues esta herramienta permite determinar el porcentaje de aportación de un determinado producto a la empresa.

Para el cálculo del margen de contribución es necesario obtener por separado los valores totales de los costos fijos y variables, lo cual facilitará la obtención de la utilidad que generará la empresa.

En la siguiente tabla, se ilustra el total de costos fijos y variables de la empresa en estudio.

Tabla 16. Resumen total de costos fijos y variables

Detalle	Valor trimestral ($)
Costos fijos	7367,38
Costos variables	27124,62
Total costos	**19757,24**

Elaboración: Luz Macas

Luego de determinar los costos fijos y variables se procede a la elaboración de un modelo de contribución marginal de la empresa el cual refleja los valores desde el 01 de enero hasta el 30 de abril de 2014. Los respectivos resultados se muestran a continuación:

Tabla 17. Contribución marginal.

MODELO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL	
Ventas	47460,60
(-) Costos variables	27124,62
(=) Margen de contribución	20335,98
(-) Costos fijos	7367,38
(=) UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	**12968,60**

Elaboración: Luz Macas

Considerando los resultados obtenidos se puede mencionar que en la Panadería y Pastelería “La Bashell”, los ingresos son mayores a los gastos provocados por la producción y la venta del producto.

El margen de contribución de la empresa para el primer trimestre de producción del año 2014 es de $ 20335,98 valor que referencia que la venta de estos productos comestibles favorece el pago de los costos fijos y genera una utilidad operacional trimestral de $ 12968,60.

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

El análisis de las relaciones costo volumen utilidad permite evaluar las variaciones de los costos y el volumen de la producción y su influencia en la utilidad operacional de la empresa, este método aporta de manera significativa al administrador para planear y controlar las actividades de manera positiva.

3.2.1. Márgenes de contribución.

Margen que muestra cómo una empresa es rentable, una parte importante para los cálculos de los márgenes de contribución son los costos variables y los costos fijos en base a estos valores se obtiene el margen de contribución. Para obtener el margen de contribución unitario se procede de la siguiente manera:

Tabla 18. Márgenes de contribución

Producto	Costo unitario	Precio de venta	Margen de contribución unitario
Pan de casa especial	0,08	0,15	0,07
Enrrollados - cachos	0,08	0,15	0,07
Torta de dulce - cañas	0,09	0,15	0,06
Pan de chocolate	0,09	0,30	0,21
Bollos	0,08	0,15	0,07
Pan de yema (sal)	0,09	0,15	0,06
Pan de yema (dulce)	0,10	0,15	0,05
Pan de leche	0,10	0,20	0,10
Empanadas (queso-manjar)	0,15	0,25	0,10
Moldes de queso	0,15	1,00	0,85
Pan integral	0,06	0,15	0,09
Pan económico - roscas	0,06	0,12	0,06
Pan gusano	0,06	0,15	0,09

Empanadas especiales de yema	0,26	0,40	0,14
Torta normal grande (porciones) 90	0,24	0,67	0,43
Torta normal mediana (porciones) 24	0,24	0,88	0,64
Torta normal pequeña (porciones) 18	0,24	0,83	0,59
Donas	0,15	0,30	0,15
Galletas helenas	0,18	0,50	0,32
Galletas melvas	0,07	0,30	0,23
Suspiros grandes	0,06	0,25	0,19
Suspiros pequeños	0,06	0,10	0,04
Biscocho de dulce	0,09	0,15	0,06
Biscocho de sal	0,07	0,10	0,03
Brazo gitano	0,25	1,00	0,75
Rosquillas	0,08	0,10	0,02
Bizcotelas	0,07	0,20	0,13

Elaboración: Luz Macas

De acuerdo con los resultados reflejados en la tabla anterior se puede mencionar que los siguientes son los productos que participan en la producción con un porcentaje de contribución significativo:

- Moldes de queso 0,85 margen de contribución.
- Brazo gitano 0,75 margen de contribución.
- Torta normal mediana (porciones) 0,64 margen de contribución.

3.2.2. Punto de equilibrio en unidades.

En vista que la empresa produce varios productos es necesario obtener una mezcla para determinar las cantidades a vender para lograr el punto de equilibrio.

En la siguiente tabla, se reflejan los porcentajes de la mezcla de productos en las ventas de esta empresa:

Tabla 19. **Porcentajes de participación de los productos en las ventas de la empresa.**

Productos	Cantidad trimestral	%	Margen original	Margen de contribución de la mezcla
Pan de casa especial	30000	13,62	0,07	0,95
Enrrollados - cachos	30000	13,62	0,07	0,95
Torta de dulce - cañas	9000	4,09	0,06	0,25
Pan de chocolate	2700	1,23	0,21	0,26
Bollos	7500	3,40	0,07	0,24
Pan de yema (sal)	15000	6,81	0,06	0,41
Pan de yema (dulce)	7200	3,27	0,05	0,16
Pan de leche	7200	3,27	0,1	0,33
Empanadas (queso-manjar)	18000	8,17	0,1	0,82
Moldes de queso	1440	0,65	0,85	0,56
Pan integral	14400	6,54	0,09	0,59
Pan económico - roscas	16200	7,35	0,06	0,44
Pan gusano	5400	2,45	0,09	0,22
Empanadas especiales de yema	7020	3,19	0,14	0,45
Torta normal grande (porciones) 90	3240	1,47	0,43	0,63
Torta normal mediana (porciones) 24	2160	0,98	0,64	0,63
Torta normal pequeña (porciones) 18	1620	0,74	0,59	0,43
Donas	1800	0,82	0,15	0,12
Galletas helenas	2880	1,31	0,32	0,42
Galletas melvas	8400	3,81	0,23	0,88
Suspiros grandes	1080	0,49	0,19	0,09
Suspiros pequeños	1800	0,82	0,04	0,03
Biscocho de dulce	3600	1,63	0,06	0,10
Biscocho de sal	7200	3,27	0,03	0,10
Brazo gitano	4050	1,84	0,75	1,38
Rosquillas	3000	1,36	0,02	0,03
Bizcotelas	8400	3,81	0,13	0,50
	220290	100,00		**11,95**

Elaboración: Luz Macas

En base a la tabla anterior se puede plantear esta interrogante: ¿Cuántas unidades se debe vender para quedar en equilibrio? Como respuesta a la pregunta planteada, se aplica la siguiente fórmula:

$$\mathbf{PEu} = \frac{\mathbf{CF}}{\mathbf{MCu}} = \frac{7367{,}38}{11{,}95} = \mathbf{616\ u.}$$

Este resultado se determina con la mezcla de ventas establecida anteriormente, en donde se estableció que el punto de equilibrio para esta empresa en relación a las unidades de producción es de 616 u, este valor se refiere a la cantidad que debe vender la empresa para no perder ni ganar.

Luego, se procede a obtener las unidades que se deben vender de cada producto para quedar en equilibrio, lo cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 20. Porcentajes de participación de las unidades que debe vender la empresa.

Productos	Mezcal de productos	%	Cantidades
Pan de casa especial	616	13,62	8395
Enrrollados - cachos	616	13,62	8395
Torta de dulce - cañas	616	4,09	2519
Pan de chocolate	616	1,23	756
Bollos	616	3,40	2099
Pan de yema (sal)	616	6,81	4198
Pan de yema (dulce)	616	3,27	2015
Pan de leche	616	3,27	2015
Empanadas (queso-manjar)	616	8,17	5037
Moldes de queso	616	0,65	403
Pan integral	616	6,54	4030
Pan económico - roscas	616	7,35	4534
Pan gusano	616	2,45	1511
Empanadas especiales de yema	616	3,19	1965
Torta normal grande (porciones) 90	616	1,47	907
Torta normal mediana (porciones) 24	616	0,98	604
Torta normal pequeña (porciones) 18	616	0,74	453
Donas	616	0,82	504
Galletas helenas	616	1,31	806
Galletas melvas	616	3,81	2351
Suspiros grandes	616	0,49	302
Suspiros pequeños	616	0,82	504
Biscocho de dulce	616	1,63	1007
Biscocho de sal	616	3,27	2015
Brazo gitano	616	1,84	1133
Rosquillas	616	1,36	840
Bizcotelas	616	3,81	2351

Elaboración: Luz Macas

Posteriormente, se efectuará la prueba de la respuesta obtenida, representando el estado de rentas y gastos en el punto de equilibrio, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21. Resumen de estado de rentas y gastos

RESUMEN ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA "LA BASHELL"	
Ventas	13537,07
Costo de ventas	6169,69
Margen de contribución	7367,38
Gastos fijos	7367,38
Utilidad operativa	0,00

Elaboración: Luz Macas

El resultado obtenido, es calculado con relación a la mezcla de ventas establecida anteriormente.

3.2.3. Punto de equilibrio en dólares.

La aplicación de este método es con la finalidad de determinar cuánto se tiene que vender, expresando la respuesta en dólares, para que la empresa quede en equilibrio.

Se procede a calcular el punto de equilibrio en dólares con los siguientes datos:

Tabla 22. Punto de equilibrio en dólares

Estado de resultados		
Ventas	47460,60	100,00%
(-) Costos variables	27124,62	57,15%
(=) Margen de contribución	20335,98	42,85%
(-) Costos fijos	7367,38	
(=) UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	**12968,60**	

Elaboración: Luz Macas

La relación porcentual del margen de contribución con relación a las ventas, nos indica que cada dólar de ventas representa el 42,85 % para contribuir a cubrir los costos fijos. Por lo tanto, para determinar el volumen de ventas necesario para quedar en equilibrio se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{PE } \$ = \frac{CF}{\%\ MC} = \frac{7367{,}38}{42{,}85\ \%} = \ 17194{,}17 \text{ ventas trimestrales.}$$

El estado de rentas y gastos en el punto de equilibrio, se muestra así:

Tabla 23. Estado de resultados

Estado de resultados (punto de equilibrio)	
Ventas	17194,17
(-) Costos variables	9826,79
(=) Margen de contribución	7367,38
(-) Costos fijos	7367,38
(=) UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	**0,00**

Elaboración: Luz Macas

3.3. Fijación de precios

Es recomendable que la empresa realice la fijación de precios basado exclusivamente en el costo de producción en que incurre para la elaboración de los productos de panificación y pastelería.

El precio de venta al público se ajustará de acuerdo a ciertas características como: la calidad, frescura, sabor, diseño, además de tomar en cuenta la competencia es por ello que el precio asignado al producto debe ser cómodo y accesible al mercado en el cual se desarrolla la empresa. Según el nivel adquisitivo del mayor porcentaje de los habitantes consumidores de la ciudad de Loja se podría calificar como un mercado de clase media, razón por la cual los precios deben estar sujetos a las necesidades básicas de los mismos. Se recomienda aplicar un 40% de utilidad sobre el costo para determinar precios de venta.

Tabla 24. Precios de venta del producto

PRODCUTO	PRECIO POR UNIDADES
Pan de casa especial	0,11
Enrrollados - cachos	0,11
Torta de dulce - cañas	0,13
Pan de chocolate	0,13
Bollos	0,11
Pan de yema (sal)	0,11
Pan de yema (dulce)	0,11
Pan de leche	0,14
Empanadas (queso-manjar)	0,21
Moldes de queso	0,21
Pan integral	0,08
Pan económico - roscas	0,08
Pan gusano	0,08
Empanadas especiales de yema	0,36
Torta normal grande (porciones) 90 u	0,34
Torta normal mediana (porciones) 24 u	0,34

Torta normal pequeña (porciones) 18 u	0,34
Donas	0,21
Galletas helenas	0,25
Galletas melvas	0,10
Suspiros grandes	0,08
Suspiros pequeños	0,08
Biscocho de dulce	0,13
Biscocho de sal	0,10
Brazo gitano	0,35
Rosquillas	0,11
Bizcotelas	0,10

Elaboración: Luz Macas

3.4. Determinación y análisis de la utilidad

Para la determinación y análisis de la utilidad en esta empresa es preciso plantear algunos supuestos, que puedan ocurrir por cambios en las variables de los costos.

Caso 1: Supongamos que el costo del arriendo pasa a ser de $1000,00 mensuales por lo cual al costo fijo trimestral se tendría que sumar $3000,00 llegando a un total de 10367,38.

Tabla 25. Incremento de costos fijos

Estado de resultados		
Ventas	47460,60	100,00%
Costos variables	27124,62	57,15%
Margen de contribución	20335,98	42,85%
Gastos fijos	**10367,38**	
Utilidad operativa	9968,60	

Elaboración: Luz Macas

En este caso, el punto de equilibrio para la empresa sería como sigue:

$$\text{PE} = \frac{CF}{\%\,MC} = \frac{10367{,}38}{42{,}85\ \%} = 24195{,}64$$

El punto de equilibrio para el estado de resultados luego de obtener el valor en ventas para la empresa quedaría de la siguiente manera:

Tabla 26. Estado de resultados propuesto

Estado de resultados	
Ventas	24195,64
Costos variables	13828,26
Margen de contribución	10367,38
Gastos fijos	**10367,38**
Utilidad operativa	0,00

Elaboración: Luz Macas

Es importante mencionar que un aumento significativo de los costos fijos puede ser peligroso para la estabilidad económica de la empresa, porque representan mayores egresos y como consecuencia la utilidad disminuye.

En este caso se considera un incremento significativo de costos fijos para la empresa pues se ha incrementado de 7367,38 a 10367,38, lo que podría afectar a los presupuestos de dinero para tiempos difíciles que presente la empresa.

Caso 2: Se presenta un aumento en el consumo de energía eléctrica en $100,00 mensuales razón por la que al costo variable trimestral se tendría que aumentar a $1200,00 a 27424,62.

Dado este caso, el punto de equilibrio para la empresa será el que se muestra a continuación:

Tabla 27. Incremento en costos variables

Estado de resultados		
Ventas	47460,60	100,00%
Costos variables	**27424,62**	57,78%
Margen de contribución	20035,98	42,22%
Gastos fijos	7367,38	
Utilidad operativa	12668,60	

Elaboración: Luz Macas

En este caso, el punto de equilibrio para la empresa es el siguiente:

$$\text{PE} = \frac{CF}{\%\,MC} = \frac{7367{,}38}{42{,}22\,\%} = 17449{,}98$$

El punto de equilibrio para el estado de rentas y gastos luego de obtener el valor en ventas para la empresa quedaría de la siguiente manera:

Tabla 28. Estado de resultados propuesto

Estado de resultados presupuestado	
Ventas	17449,98
Costos variables	**10082,60**
Margen de contribución	7367,38
Gastos fijos	7367,38
Utilidad operativa	0,00

Elaboración: Luz Macas

Dentro de los costos variables está el consumo de energía eléctrica que es necesario para la producción de la empresa el mismo que es cambiante según el volumen de la producción, pues si se elabora una producción mayor por ende se consumirá más energía.

En este caso se considera un incremento notable de costos variables para la empresa pues asciende de 27124,62 a 27424,62 lo que podría afectar a los presupuestos de dinero para tiempos difíciles que presente la empresa.

Caso 3: En el siguiente caso, se presenta una disminución en el rubro de gastos de administración y venta por la renuncia del vendedor 2, este valor es de $ 482,54 mensual y por ende costos fijos trimestrales actuales disminuirán por el valor de $1447,62.

Según estos datos el siguiente es el punto de equilibrio para la empresa:

Tabla 29. Disminución gastos fijos

Estado de resultados		
Ventas	47460,60	100,00%
Costos variables	27124,62	57,15%
Margen de contribución	20335,98	42,85%
Gastos fijos	**5919,76**	
Utilidad operativa	14416,22	

Elaboración: Luz Macas

Dado el caso, el punto de equilibrio para la empresa es el siguiente:

$$\text{PE} = \frac{CF}{\%\,MC} = \frac{5919{,}76}{42{,}85\ \%} = 13815{,}68$$

El punto de equilibrio para el estado de resultados luego de obtener el valor en ventas para la empresa quedaría de la siguente manera:

Tabla 30. Estado de resultados propuesto

Estado de resultados	
Ventas	13815,68
Costos variables	7895,92
Margen de contribución	5919,76
Gastos fijos	**5919,76**
Utilidad operativa	0,00

Elaboración: Luz Macas

En el caso anterior se presentó una disminución de gastos fijos lo cual es positivo para la empresa, sin embargo, debe tomar en cuanta si el personal actual es suficiente para la atención a los clientes, caso contrario debe contratar a un nuevo vendedor.

Caso 4. Se presenta una disminución en los costos variables, pues se deja de consumir un insumo de materia prima directa (mejorador) cuyo valor es de 48,33 mensual por lo que al costo variable trimestral actual se restaría $ 145,00 llegando a un total de $ 26979,62.

Con los datos anteriores se establece el siguiente punto de equilibrio:

Tabla 31. Disminución costos variables

Estado de resultados		
Ventas	47460,60	100,00%
Costos variables	**26979,62**	56,85%
Margen de contribución	20480,98	43,15%
Gastos fijos	7367,38	
Utilidad operativa	13113,60	

Elaboración: Luz Macas

Según el caso el punto de equilibrio es el siguiente:

$$\text{PE} = \frac{CF}{\%\,MC} = \frac{7367{,}38}{43{,}15\ \%} = 17072{,}44$$

El punto de equilibrio para el estado de resultados luego de adquirir el valor en ventas para la empresa quedaría de la siguiente manera:

Tabla 32. Estado de resultados propuesto

Estado de resultados	
Ventas	17072,44
Costos variables	**9705,06**
Margen de contribución	7367,38

Gastos fijos	7367,38
Utilidad operativa	0,00

Elaboración: Luz Macas

En el caso presentado anteriormente se refleja una disminución en costos variables de $27124,62 a 26979,62, por razón de que la empresa deja de adquirir una materia prima (mejorador) que aunque sea necesario no es indispensable, es por ello la decisión de dejar de pedirlo y así disminuir costos lo que beneficiará a la empresa.

CONCLUSIONES

- La aplicación de las herramientas administrativas – financieras aporta de manera significativa a las empresas en la adecuada administración de los recursos, medición de la rentabilidad y la toma de decisiones acertadas a corto plazo.
- Los procesos y la diversidad de productos que se fabrican en algunas empresas pueden presentar un inconveniente a la hora de determinar costos de producción. Una de las mayores dificultades se halla en la distribución de los costos indirectos.
- La empresa en la actualidad está produciendo por encima del punto de equilibrio lo cual es positivo porque le permite asegurar la rentabilidad en los periodos productivos.
- Presentemente, la empresa se maneja en forma empírica sin una base de información que le permita ejercer un control sobre los recursos que dispone.
- La empresa posee un potencial considerable porque cuenta con los recursos humanos y materiales para lograr un desarrollo y el mejoramiento continuo necesario para mantenerse en el mercado.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe enfocarse en la aplicación de las herramientas administrativas – financieras, con la finalidad de realizar mejores inversiones para tener una sustentabilidad adecuada que garantice la permanencia en el mercado.
- Tomar en cuenta el modelo propuesto al momento de determinar los costos de producción de cada uno de los productos, así como su correcta distribución que permitirá conocer la cantidad suficiente a vender para estar en equilibrio.
- Aplicar las herramientas administrativas – financieras de la empresa, para la adecuada toma de decisiones a corto plazo lo que permitirá asegurar la rentabilidad en cada uno de sus periodos de producción.
- Realizar un diagnóstico en cuanto al manejo de los recursos de la panificadora para poder medir su situación financiera y productiva.
- Implementar herramientas necesarias para la toma de decisiones en la empresa, las cuales permitan que sea competitiva y sirva mejor a las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Espejo Jaramillo, L. B. (2009). *Contabilidad General*. Loja: Ediloja Cía. Ltda.

Franco Abad, X. (2010). Guía didáctica: Contabilidad de Costos I. Loja: Ediloja Cía. Ltda.

Haguenauer (1990). *Competitividad*. Recuperado de: http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/02/12/competitividad-2/

Hargadón y Múnera, A. (1985*). Contabilidad de Costos*. Editorial Norma. Colombia

López Y. y Pinacho R. (2013). *Filosofía organizacional y su importancia*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/filosofia-organizacional-y-su importancia.htm

Méndez, R. (2012). Formulación y evaluación de proyectos. *Enfoque para emprendedores*. Bogotá, D.C.

Quisigüiña, F. (2005). *Estrategia y dirección estratégica*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tobasecostos.htm

Ramírez Padilla, N. (2010). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc-Graw-Hill.

Robbins (1987). *Concepto y elementos de la estructura organizativa de la empresa.* Recuperado de: http://www.adeudima.com/?page_id=126%20(Robbins%201987).

Sarmiento, R. (2010). *Contabilidad de costos*. Ecuador: Impresos Andinos S.A.

Sinisterra, G. (1997). *Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión*. Editorial Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Thompson y otros, (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México: Mc-Graw-Hill

Torres Salinas, A. S. (2010). Contabilidad de Costos. México: Mc-Graw-Hill

Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos*, *Herramienta para la toma de decisiones*. México: Mc-Graw-Hill

ANEXOS

Anexo N° 1. RUC de la Panadería y Pastelería "La Bashell"

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1900377878001

APELLIDOS Y NOMBRES: BENAVIDEZ AMARI MIRIAN MARGARED

NOMBRE COMERCIAL: PANADERIA LA BASHELL

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 91561

FEC. NACIMIENTO: 02/06/1976 **FEC. ACTUALIZACION:** 18/12/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/08/2001 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 06/08/2001 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SUCRE Calle: RAMON PINTO Número: SN Intersección: DIEZ DE AGOSTO Referencia: A UNA CUADRA DE LAS OFICINAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LOJA Teléfono: 091057972 Email: miriancita.benavides@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

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

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

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

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ ZONA 7\ LOJA **CERRADOS:** 1

egg 090713

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: EGGG090713 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 18/12/2014 13:12:51

Página 1 de 2

ANEXOS

Anexo N° 2. Rol de pagos.

PANADERÍA Y PASTELERÍA "LA BASHELL"

BENAVIDEZ AMARI MIRIAN MARGARED

RUC: 1900377878001
ROL DE PAGOS

PERÍOD: ENERO 2015

APELLIDOS Y NOMBRES	DÍAS LABORADOS	REMUNER. BÁSICA UNIF.	INGRESOS					DESCUENTOS			LÍQUIDO A PAGAR	APORTE PATRON. IESS 12,15%	BENEFICIOS SOCIALES/CORTO PLAZO			FIRMA
			INGRESO MES	Horas Extras	Horas Suplem.	Fondo de Reserva	TOTAL	APORTE INDIV. IESS 9,45%	PREST.	TOTAL			DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACAC.	
Gerente	30	354,00	354,00				354,00	33,45	0,00	33,45	320,55	43,01	29,50	29,50	14,75	
Vendedora 1	30	363,45	363,45			30,28	393,73	34,35	0,00	34,35	359,38	44,16	30,29	29,50	15,14	
Vendedora 2	30	363,45	363,45				363,45	34,35	0,00	34,35	329,10	44,16	30,29	29,50	15,14	
Panadero 1	30	358,71	358,71	46,00	37,03		441,74	41,74	0,00	41,74	400,00	53,67	36,81	29,50	18,41	
Panadero 2	30	358,71	358,71	46,00	37,03		441,74	41,74	0,00	41,74	400,00	53,67	36,81	29,50	18,41	
Pastelero	30	369,12	369,12	200,00	93,50	0,00	662,62	62,62	0,00	62,62	600,00	80,51	55,22	29,50	27,61	
TOTAL		**2.167,44**	**2.167,44**	**292,00**	**167,56**	**30,28**	**2.657,28**	**248,25**	**0,00**	**248,25**	**2.409,02**	**319,18**	**218,92**	**177,00**	**109,46**	

Total Gasto general	2.657,28			**567,43**
Beneficios Sociales	505,38			**3.481,83**
Aporte patronal		319,18		
			3	
TOTAL		**3.481,83**	**meses**	**10.445,49**

Elaborado por:

Luz P. Macas

Aprobado por:

Sra. Miriam Benavidez

Anexo N°3. Depreciaciones

Equipo de cómputo

Rubro	Nro. unidades	Años de vida útil	% Valor residual	Valor del activo	Depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación trimestral
Computadora	1	3	0	900,00	300,00	25,00	75,00
					TOTAL	25,00	**75,00**

Equipo de oficina

Rubro	Nro. unidades	Años de vida útil	% residual	Valor del activo	Valor residual	Depreciación Anual	Depreciación mensual	Depreciación trimestral
Teléfono	1	5	10%	45,00	4,50	8,10	0,68	2,03
Televisor	1	5	10%	400,00	40,00	72,00	6,00	18,00
					TOTAL	80,10	6,68	**20,03**

Maquinaria y equipo

Rubro	Nro. unidades	Años de vida útil	% Valor residual	Valor del activo	Valor residual	Depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación trimestral
Amasadora	1	10	10%	3500,00	350,00	315,00	26,25	78,75
Batidora	1	5	10%	1300,00	130,00	234,00	19,50	58,50
Cafetera	1	2	10%	35,00	3,50	15,75	1,31	3,93
Frigoríficos	2	5	10%	900,00	90,00	162,00	13,50	40,50
Horno eléctrico	1	10	10%	6000,00	600,00	540,00	45,00	135,00
Latas inoxidables	300	5	10%	8,00	0,80	1,44	0,12	0,36
Gradilleros	4	10	10%	150,00	15,00	13,50	1,13	3,38

Leudadora	1	10	10%	6000,00	600,00	540,00	45,00	135,00
Refrigerador a comercial	1	10	10%	500,00	50,00	45,00	3,75	11,25
Balanza electrónica	1	5	10%	250,00	25,00	45,00	3,75	11,25
					TOTAL	1911,69	159,31	**477,92**

Muebles y enseres

Rubro	Nro. unidades	Años de vida útil	% Valor residual	Valor del activo	Valor residual	Depreciación anual	Depreciación mensual	Depreciación trimestral
Caja (comercial)	1	5	10%	180,00	18,00	32,40	2,70	8,10
Mesas inoxidable (pequeña)	1	5	10%	75,00	7,50	13,50	1,13	3,38
Mesas inoxidables (grande)	2	10	10%	300,00	30,00	27,00	2,25	6,75
Panera (exhibidora)	1	10	10%	3000,00	300,00	270,00	22,50	67,50
Sillas	4	5	10%	6,00	0,60	1,08	0,09	0,27
Vitrinas	2	10	10%	750,00	75,00	67,50	5,63	16,88
					TOTAL	379,08	34,29	**102,87**

Anexo. N° 4. Ventas totales.

PRODCUTO	CANTIDAD TRIMESTRAL	PRECIO DE VENTA $	TOTAL VENTAS TRIMESTRAL $
Pan de casa especial	30000	0,15	4500,00
Enrrollados - cachos	30000	0,15	4500,00
Torta de dulce - cañas	9000	0,15	1350,00
Pan de chocolate	2700	0,30	810,00
Bollos	7500	0,15	1125,00
Pan de yema (sal)	15000	0,15	2250,00
Pan de yema (dulce)	7200	0,15	1080,00
Pan de leche	7200	0,20	1440,00
Empanadas (queso-manjar)	18000	0,25	4500,00
Moldes de queso	1440	1,00	1440,00
Pan integral	14400	0,15	2160,00
Pan económico - roscas	16200	0,12	1944,00
Pan gusano	5400	0,15	810,00
Empanadas especiales de yema	7020	0,40	2808,00
Torta normal grande (porciones) 6x15	3240	0,67	2170,80
Torta normal mediana (porciones) 3x8	2160	0,88	1900,80
Torta normal pequeña (porciones) 3x6	1620	0,60	972,00
Donas	1800	0,30	540,00
Galletas helenas	2880	0,50	1440,00
Galletas melvas	8400	0,30	2520,00
Suspiros grandes	1080	0,25	270,00
Suspiros pequeños	1800	0,10	180,00
Biscocho de dulce	3600	0,10	360,00
Biscocho de sal	7200	0,05	360,00
Brazo gitano	4050	1,00	4050,00
Rosquillas	3000	0,10	300,00
Bizcotelas	8400	0,20	1680,00
TOTAL	**220290**		**47460,60**

Anexo. N°. 5. Costo de ventas total.

PRODCUTO	CANTIDAD TRIMESTRAL	COSTO UNITARIO $	COSTO DE VENTAS TRIMESTRAL $
Pan de casa especial	30000	0,08	2400,00
Enrrollados - cachos	30000	0,08	2400,00
Torta de dulce - cañas	9000	0,09	810,00
Pan de chocolate	2700	0,09	243,00
Bollos	7500	0,08	600,00
Pan de yema (sal)	15000	0,09	1350,00
Pan de yema (dulce)	7200	0,10	720,00
Pan de leche	7200	0,10	720,00
Empanadas (queso-manjar)	18000	0,15	2700,00
Moldes de queso	1440	0,15	216,00
Pan integral	14400	0,06	864,00
Pan económico - roscas	16200	0,06	972,00
Pan gusano	5400	0,06	324,00
Empanadas especiales de yema	7020	0,26	1825,20
Torta normal grande (porciones) 6x15	3240	0,24	777,60
Torta normal mediana (porciones) 3x8	2160	0,24	518,40
Torta normal pequeña (porciones) 3x6	1620	0,24	388,80
Donas	1800	0,15	270,00
Galletas helenas	2880	0,18	518,40
Galletas melvas	8400	0,07	588,00
Suspiros grandes	1080	0,06	64,80
Suspiros pequeños	1800	0,06	108,00
Biscocho de dulce	3600	0,09	324,00
Biscocho de sal	7200	0,07	504,00
Brazo gitano	4050	0,25	1012,50
Rosquillas	3000	0,08	240,00
Bizcotelas	8400	0,07	588,00
TOTAL	220290		**22046,70**

Anexo N°6. Estado de resultados empresa “La Bashell”

ESTADO DE RESULTADOS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Ventas	**Productos**	**Precio de venta**	**Ventas trimestrales**	
Pan de casa especial	8395	0,15	1259,31	
Enrrollados - cachos	8395	0,15	1259,31	
Torta de dulce - cañas	2519	0,15	377,79	
Pan de chocolate	756	0,30	226,68	
Bollos	2099	0,15	314,83	
Pan de yema (sal)	4198	0,15	629,65	
Pan de yema (dulce)	2015	0,15	302,23	
Pan de leche	2015	0,20	402,98	
Empanadas (queso-manjar)	5037	0,25	1259,31	
Moldes de queso	403	1,00	402,98	
Pan integral	4030	0,15	604,47	
Pan económico - roscas	4534	0,12	544,02	
Pan gusano	1511	0,15	226,68	
Empanadas especiales de yema	1965	0,40	785,81	
Torta normal grande (porciones) 90	907	0,67	607,49	
Torta normal mediana (porciones) 24	604	0,88	531,93	
Torta normal pequeña (porciones) 18	453	0,83	376,28	
Donas	504	0,30	151,12	
Galletas helenas	806	0,50	402,98	
Galletas melvas	2351	0,30	705,21	
Suspiros grandes	302	0,25	75,56	
Suspiros pequeños	504	0,10	50,37	
Biscocho de dulce	1007	0,15	151,12	
Biscocho de sal	2015	0,10	201,49	
Brazo gitano	1133	1,00	1133,38	
Rosquillas	840	0,10	83,95	
Bizcotelas	2351	0,20	470,14	
				13537,07
Costo de ventas				
Pan de casa especial	8395,40	0,08	671,63	
Enrrollados - cachos	8395,40	0,08	671,63	
Torta de dulce - cañas	2518,62	0,09	226,68	
Pan de chocolate	755,59	0,09	68,00	
Bollos	2098,85	0,08	167,91	
Pan de yema (sal)	4197,70	0,09	377,79	
Pan de yema (dulce)	2014,90	0,1	201,49	
Pan de leche	2014,90	0,1	201,49	
Empanadas (queso-manjar)	5037,24	0,15	755,59	
Moldes de queso	402,98	0,15	60,45	
Pan integral	4029,79	0,06	241,79	

Pan económico - roscas		4533,51	0,06	272,01	
Pan gusano		1511,17	0,06	90,67	
Empanadas especiales de yema		1964,52	0,26	510,78	
Torta normal grande (porciones)	90	906,70	0,24	217,61	
Torta normal mediana (porciones)	24	604,47	0,24	145,07	
Torta normal pequeña (porciones)	18	453,35	0,24	108,80	
Donas		503,72	0,15	75,56	
Galletas helenas		805,96	0,18	145,07	
Galletas melvas		2350,71	0,07	164,55	
Suspiros grandes		302,23	0,06	18,13	
Suspiros pequeños		503,72	0,06	30,22	
Biscocho de dulce		1007,45	0,09	90,67	
Biscocho de sal		2014,90	0,07	141,04	
Brazo gitano		1133,38	0,25	283,34	
Rosquillas		839,54	0,08	67,16	
Bizcotelas		2350,71	0,07	164,55	
					6169,69
Margen de contribución					7367,38
Gastos fijos					7367,38
Utilidad operativa					**0,00**

Anexo N° 6. Fotografías

Panadería y Pastelería “La Bashelle”

Gerente de la Panadería y Pastelería “La Bashell”

Pastelero de la empresa en su área de labor

Panadero de la empresa