



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO 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 FIDEOS PARAÍSO, de la provincia del Azuay, cantón Cuenca, de la ciudad de Cuenca, año 2014**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Morillo Argudo, Fabiola Patricia

**DIRECTORA:** Santín Rivera, Karla Johanna, Ing.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniera

Karla Johanna Santín Rivera

### **DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción “Fideos Paraíso” de la ciudad de Cuenca, 2014” realizado por Morillo Argudo Fabiola Patricia ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo de 2015

f). . . . .

.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Morillo Argudo Fabiola Patricia declaro ser 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 “Fideos Paraíso”, de la titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo la Ingeniera Karla Johanna Santín Rivera 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Cédula: 0104057773

## **DEDICATORIA**

Primeramente quiero dedicar este trabajo a mi Dios padre y darle gracias por todas sus bendiciones, y con ello he podido cumplir la meta propuesta; con mucho respeto y cariño dedico el presente trabajo a mis hijos y esposo que son la razón de ser de mi vida y por ellos he luchado para ser una mejor persona; a mis amados padres por su ejemplo de lucha y progreso y porque gracias a su apoyo incondicional comencé mis estudios y los culminé con éxito; a mis hermanos que con su ayuda incondicional he podido alcanzar los objetivos deseados; y a todos los que me han acompañado en la lucha constante durante estos momentos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo agradecimiento a Dios por regalarme la vida y por haber guiado el desarrollo del presente trabajo y mi carrera profesional.

Así mismo un especial agradecimiento a mis padres por ser el pilar fundamental durante mi carrera y haberme guiado y sostenido en los momentos que más necesité.

A mi directora de tesis Karla Santín que con su paciencia y orientación supo dirigir acertadamente el desarrollo de mi tesis.

A mi hermana Cristina, quien ha sabido entender y ser mi compañera en los momentos más duros de mi carrera.

A mis compañeras Ana María y María Augusta que con su apoyo incondicional me han dado fuerzas para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CARÁTULA .....                                                                                          | i   |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....                                          | ii  |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....                                                        | iii |
| DEDICATORIA .....                                                                                       | iv  |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                    | v   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS.....                                                                               | vi  |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                                 | 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. ....                                                                 | 6   |
| 1.1.2 Justo a tiempo.....                                                                               | 8   |
| 1.1.3 Cultura de la calidad total.....                                                                  | 9   |
| 1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo .....                          | 11  |
| 1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....                                  | 11  |
| 1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....                      | 12  |
| 1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....                          | 13  |
| 1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones .....                                           | 15  |
| 1.3.1 Sistemas de costeo.....                                                                           | 15  |
| 1.3.2 Modelo costo volumen utilidad. ....                                                               | 18  |
| 1.3.3 Punto de equilibrio. ....                                                                         | 19  |
| 1.3.4 Indicadores financieros de producción.....                                                        | 23  |
| 1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones. ....                                                  | 28  |
| CAPÍTULO II.....                                                                                        | 29  |
| ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....                                                                 | 29  |
| 2.1 Filosofía institucional.....                                                                        | 30  |
| 2.1.1 Antecedentes institucionales.....                                                                 | 30  |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2 Misión, visión y objetivos.....                                                                    | 31 |
| 2.1.2.1 Misión .....                                                                                     | 31 |
| 2.1.2.2 Visión.....                                                                                      | 32 |
| 2.1.2.3 Objetivos.....                                                                                   | 33 |
| 2.2 Estructura administrativa y funcional.....                                                           | 34 |
| 2.3 Análisis de competitividad.....                                                                      | 41 |
| 2.3.1 Matriz de análisis de competencia. ....                                                            | 43 |
| 2.3.2 Matriz FODA de la Empresa Fideos Paraíso.....                                                      | 47 |
| 2.4 Análisis de costos de producción y venta.....                                                        | 50 |
| 2.4.1 Estructura de costos. ....                                                                         | 51 |
| 2.4.2 Ciclo de producción. ....                                                                          | 58 |
| 2.4.3 Indicadores de producción. ....                                                                    | 59 |
| CAPÍTULO III.....                                                                                        | 62 |
| PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES<br>EN LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO ..... | 62 |
| 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....                                                    | 63 |
| 3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad. ....                                      | 68 |
| 3.3 Fijación de precios. ....                                                                            | 73 |
| 3.4 Determinación y análisis de la utilidad. ....                                                        | 76 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                                     | 80 |
| Conclusiones .....                                                                                       | 81 |
| Recomendaciones .....                                                                                    | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                                                        | 84 |
| ANEXOS.....                                                                                              | 88 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No. 1: Sistemas de Costeo.....                                                                     | 17 |
| Tabla No. 2: Manual de funciones para el cargo de Gerente General de la Empresa Fideos<br>Paraíso. ....  | 36 |
| Tabla No. 3: Manual de funciones para el cargo de Contador General de la Empresa Fideos<br>Paraíso. .... | 37 |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No. 4: Manual de funciones para el cargo de Asistente Compras de la Empresa Fideos Paraíso. .... | 38 |
| Tabla No. 5: Manual de funciones para el cargo de Vendedor Junior de la Empresa Fideos Paraíso .....   | 39 |
| Tabla No. 6: Manual de funciones para el cargo de Jefe de Producción de la Empresa Fideos Paraíso..... | 40 |
| Tabla No. 7: Matriz de competencias de la empresa Fideos Paraíso.....                                  | 43 |
| Tabla No. 8: Precio de la competencias con respecto a la empresa Fideos Paraíso .....                  | 44 |
| Tabla No. 9: Variedad de productos de la competencia respecto a la empresa Fideos Paraíso .....        | 46 |
| Tabla No. 10: Ventas anuales de la empresa Fideos Paraíso .....                                        | 46 |
| Tabla No. 11: Conceptos de la Matriz FODA .....                                                        | 48 |
| Tabla No. 12: Matriz FODA Empresa Fideos Paraíso .....                                                 | 49 |
| Tabla No. 13: Matriz Factores internos Empresa Fideos Paraíso .....                                    | 49 |
| Tabla No. 14: Matriz Factores Externos Empresa Fideos Paraíso .....                                    | 50 |
| Tabla No. 15: Materia prima directa e indirecta de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).....    | 52 |
| Tabla No. 16: Materia prima directa del producto A empresa Fideos Paraíso (valores anuales).....       | 52 |
| Tabla No. 17: Materia prima directa del producto B empresa Fideos Paraíso (valores anuales).....       | 53 |
| Tabla No. 18: Mano de obra empresa Fideos Paraíso (valores anuales). ....                              | 53 |
| Tabla No. 19: Costos directos de fabricación empresa Fideos Paraíso (valores anuales). ..              | 53 |
| Tabla No. 20: Costos indirectos de fabricación empresa Fideos Paraíso (valores anuales). ..            | 54 |
| Tabla No. 21: Producción en unidades de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales). ...               | 54 |
| Tabla No. 22: Hoja de costos del producto A de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).....        | 56 |
| Tabla No. 23: Hoja de costos del producto B de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).....        | 56 |
| Tabla No. 24: Costo unitario de cada producto de la empresa Fideos Paraíso. ....                       | 57 |
| Tabla No. 25: Margen de contribución unitario de la empresa Fideos Paraíso.....                        | 57 |
| Tabla No. 26: Resultado de las mezclas de los productos fabricados en la empresa Fideos Paraíso .....  | 64 |
| Tabla No. 27: Margen de contribución ponderado de los productos de la empresa Fideos Paraíso .....     | 65 |
| Tabla No. 28: Punto de equilibrio por mezcla de productos de la empresa Fideos Paraíso .....           | 66 |
| Tabla No. 29: Precios de venta y margen de contribución unitario empresa Fideos Paraíso .....          | 69 |



|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No. 30: Supuesto de reducción 5% del costo variable unitario de los productos empresa Fideos Paraíso .....                                      | 70 |
| Tabla No. 31: Punto de equilibrio por línea con el supuesto de reducción 5% del costo variable unitario de los productos empresa Fideos Paraíso ..... | 70 |
| Tabla No. 32: Supuesto de la reducción del 5% del precio de venta de los productos empresa Fideos Paraíso .....                                       | 71 |
| Tabla No. 33: Punto de equilibrio por línea con el supuesto de reducción 5% del precio de venta de los productos empresa Fideos Paraíso .....         | 72 |
| Tabla No. 34: Punto de equilibrio con la utilidad deseada después de impuestos empresa Fideos Paraíso.....                                            | 79 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico Nro. 1: Tecnologías de los sistemas de información de costos.....                            | 16 |
| Gráfico Nro. 2: Modelo costo volumen utilidad .....                                                  | 19 |
| Gráfico Nro. 3: Punto de Equilibrio.....                                                             | 22 |
| Gráfico Nro. 4: Organigrama de la Estructura Administrativa de la Empresa Fideos Paraíso .....       | 35 |
| Gráfico Nro. 5: Análisis de las fuerzas competitivas.....                                            | 43 |
| Gráfico Nro. 6: Ciclo de producción empresa Fideos Paraíso .....                                     | 59 |
| Gráfico Nro. 7: Punto de equilibrio de la mezcla de los productos de la empresa Fideos Paraíso ..... | 66 |
| Gráfico Nro. 8: Punto de equilibrio producto A (fideos) de la empresa Fideos Paraíso .....           | 67 |
| Gráfico Nro. 9: Punto de equilibrio producto B (tallarines) de la empresa Fideos Paraíso ....        | 68 |
| Gráfico Nro. 10: Costeo basado en metas .....                                                        | 76 |
| Gráfico Nro. 11: Gráfico de la relación volumen-utilidad .....                                       | 77 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad el análisis de los estados financieros permite una eficiente y eficaz toma de decisiones lo cual es indispensable en toda compañía. A partir de las corrientes administrativas que se han venido manejando en las empresas ecuatorianas se puede considerar que las relaciones administrativas han mejorado y son la base para el crecimiento de las mismas.

La aplicación de herramientas administrativas financieras en la empresa de producción “Fideos Paraíso de la ciudad de Cuenca, año 2014” misma que se dedica a la producción de fideos y tallarines, esta empresa nació en el año 1993 siendo persona natural, en el año 2008 es obligada a llevar contabilidad, y en el año 2010 es declarada como contribuyente especial; estas herramientas influyen en un importante análisis de su información financiera resultado del manejo de sus procesos productivos y recursos económicos, que fundamentan la toma de decisiones de sus administradores, para en base a su realidad proyectarse a futuro.

Un estudio bien fundamentado permite que la empresa pueda detectar sus puntos débiles y enfocarse en ellos para convertirlos en fortalezas.

**PALABRAS CLAVES:** análisis, corrientes administrativas, estrategias, mercado, toma de decisiones, información financiera, punto de equilibrio, fijación de precios.

## ABSTRACT

Nowadays, the analysis of financial statements lets people make efficient and effective decisions, which is essential for a company. As of the management trends which Ecuadorian companies have been involved in, we can state that business relations have improved significantly and have become the basis for their growth.

The idea is to use certain financial management tools in the production company “Fideos Paraíso,” which has been dedicated to the production of noodles, in the city of Cuenca during the year 2014. This company opened in 1993 as a legal person. In 2008 it was forced to keep accounts and in 2010 it started to be considered as a special taxpayer. These tools influence on an important analysis of a company’s financial information as a result of the use of its production processes and financial resources, which are the basis for its administrators’ decision making. This is going to lead them to make future projections.

This is a well-supported study, which is going to let this company detects its weaknesses and focus on them with the purpose of converting them into strengths.

**KEY WORDS:** analysis, management trends, strategies, market, decision-making, financial information, break-even point, price fixing

## INTRODUCCIÓN

La implementación de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones en las empresas nos permite conocer como mejorar la capacidad que tienen las compañías frente a su competencia. Aplicando estas técnicas es posible distinguir claramente cuáles son las corrientes administrativas actuales mismas que en base a un análisis íntegro permiten conocer la rentabilidad de los productos, realizar un análisis de la utilidad, entre otros diagnósticos importantes para la empresa que contribuyen a los administradores en la toma de decisiones acertadas, considerando el cliente siempre como prioridad para la misma.

Este trabajo parte de un estudio cuyo objetivo principal es analizar y aplicar las herramientas financieras en la empresa de producción Fideos Paraíso de la ciudad de Cuenca del año 2014, en la que se analizó las corrientes administrativas actuales que influyen en la toma de decisiones a corto plazo de la empresa. El estudio es importante pues permitirá a la empresa conocer sus puntos débiles enfocarse en ellos y convertirlos en fortalezas. Además se trató sobre las corrientes administrativas actuales y se examinó que herramientas son las que se aplican en las empresas para la toma de decisiones a corto plazo.

Los objetivos específicos planteados son:

- Distinguir las corrientes administrativas actuales.
- Examinar las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas.
- Realizar el diagnóstico situacional de los aspectos administrativos - financieros de la empresa de producción Fideos Paraíso de la ciudad de Cuenca del año 2014.
- Implementar herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones en la empresa de producción Fideos Paraíso de la ciudad de Cuenca del año 2014.

La presente investigación se constituye por tres capítulos que se mencionan a continuación:

En el capítulo uno se realizó un análisis general de las principales herramientas administrativas contemporáneas que se desarrollan en las empresas, es decir establece el marco teórico que sustenta y justifica el desarrollo del trabajo en mención. La investigación se fundamentó en el estudio de diferentes fuentes bibliográficas tomando lo más relevante en las referencias y citas de varios autores que constan en la bibliografía de la presente tesis.

En el capítulo dos se incluye una revisión acerca de la situación actual de la empresa, como su filosofía, antecedentes, misión, visión y estructura administrativa y funcional. También se pudo estudiar su estructura de costos, ciclo de producción y los indicadores de producción relevantes para la empresa.

El capítulo tres se basó en la revisión de los métodos, posterior investigación y seguimiento de los procesos de producción. Se utilizaron diferentes técnicas para el análisis de la rentabilidad de los productos, la medición y relaciones de los costos con el volumen de producción y las utilidades obtenidas, también sobre la fijación de precios y sus diferentes supuestos. El resultado final deseado se obtuvo por medio de la determinación y análisis de la utilidad, se examinó a la empresa en sus dos líneas de productos, con el análisis de sensibilidad en varios escenarios que arrojaron información importante.

La propuesta que se presenta es un aporte para la empresa Fideos Paraíso quienes al aplicar el análisis de rentabilidad pueden saber si la empresa está ganando o perdiendo en la fabricación de sus productos, pues ésta debe ser concebida como un instrumento generador de utilidades.

La metodología utilizada fue analítica con lo cual se examinó la estructura financiera de la empresa, además se utilizó el método deductivo y se comprobó que el utilizar las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Fideos Paraíso incide de forma favorable en la planeación y facilita la toma de decisiones en la empresa, así mismo se utilizó el método histórico con el que se pudo obtener resultados sobre hechos históricos, teniendo que el periodo analizado correspondiente al año 2014 proyecta resultados reales.

Finalmente se plasman las conclusiones y recomendaciones que fueron de vital importancia para la empresa puesto que las decisiones ahora pueden ser tomadas en base a resultados reales obtenidos por medio de indicadores financieros que permitan a la empresa ir superando problemas que comúnmente se presentan. Debido al débil control de la información económica que tiene la empresa, la aplicación de las herramientas administrativas financieras como el análisis de rentabilidad de los productos, modelo costo volumen utilidad, punto de equilibrio, la determinación y análisis de la utilidad son en conclusión métodos de trascendental utilización.

## **CAPÍTULO I**

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

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas**

Las filosofías administrativas contemporáneas son visiones fundamentales sobre como manejar las estructuras de la empresa para conseguir los resultados deseados. Sin embargo, se diferencian de las antiguas empresas en que dejan de lado la rigidez de las teorías económicas y de administración clásicas en las que no se podía hacer mayor cosa sobre la relación entre directivos, personal y producción (Brigham & Houston, 2006).

Estudiar las filosofías administrativas contemporáneas nos permitirá conocer como mejorar la capacidad competitiva y su forma de llegar y mantenerse dentro del mercado. A través del tiempo el crecimiento de las empresas productivas ha causado una serie de efectos financieros.

Uno de ellos es el aumento de la competencia empresarial, es decir el incremento de sectores productivos similares. Dicho crecimiento se evidencia en el mercado que nos da indicadores de mayor capacidad adquisitiva. “Las filosofías y herramientas administrativas contemporáneas nos ayudarán a conocer cómo mejorar la capacidad que tienen las empresas frente a su competencia mismas que han sido la clave del éxito en los últimos años.” (Ramírez P. N., 2013).

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

La Teoría de las Restricciones o T.O.C (Theory of Constraints) es una filosofía administrativa que permite comprender y gestionar los sistemas que tienen un fundamento humano. Se enfoca en soluciones a problemas empresariales para que paulatinamente logren sus metas o continuamente mejoren sus productos. Esta teoría según Goldratt (2006) permite simplificar la gestión de sistemas siguiendo básicamente cinco etapas:

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

Generalmente la empresa selecciona una mezcla de productos que maximicen sus utilidades, Ramírez (2013) indica que normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, y se toman en consideración los

costos variables como relevantes ignorando las restricciones que tiene que enfrentar una empresa. Con frecuencia existen restricciones acerca de la demanda de un producto y también de su capacidad instalada, las mismas que deben tomarse en cuenta para una toma correcta de decisiones respecto a la mezcla que debe producirse o venderse.

Ahora bien, las restricciones se enfocan básicamente en los recursos que utilizan las empresas. Los tipos de recursos pueden ser los siguientes:

- Recurso que no es cuello de botella.- Cualquier recurso cuya capacidad es mayor a la demanda que se le impone.
- Recurso que es cuello de botella.- Cualquier recurso cuya capacidad es igual o menor que la demanda que se le impone.
- Recursos Restrictivos de la capacidad.- Es un recurso que se ha convertido en cuello de botella como resultado de un incorrecto manejo o programación. (Umble & Srikanth, 2001, pág. 76)

Los recursos son los elementos en los que se presentan o no las restricciones, por lo que en la etapa de identificación es necesario señalarlos directamente. De acuerdo a esto, existen diversos tipos de restricciones que se vinculan directamente a los sistemas de manufactura entre los que se encuentran:

- Restricciones de Mercado.- La demanda máxima de un producto está limitada por el mercado. Satisfacerla depende de la capacidad del sistema para cubrir los factores de éxito establecidos.
- Restricciones de materiales.- La producción se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.
- Restricciones de Capacidad.- Es el resultado de tener equipo con capacidad que no satisface la demanda requerida de ellos.
- Restricciones Logísticas.- Restricciones propias del sistema de planeación y control de producción. Las reglas de decisión y parámetros establecidos en éste sistema pueden afectar desfavorablemente en el flujo suave de la producción.
- Restricciones Administrativas.- Estrategias y políticas definidas por la empresa que perjudican todas las decisiones relacionadas con la manufactura (Umble & Srikanth, 2001).



La teoría de las restricciones permiten enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar su tamaño), para que éstas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua (Goldratt, 2006).

Una vez que las restricciones sean aplicadas por primera vez las utilidades de la empresa mejorarán, aunque continuamente irán apareciendo otras restricciones con las que habrá que luchar dentro del desenvolvimiento de la empresa, por lo que la teoría se encuentra en constante desarrollo.

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

Es una de las filosofías de administración contemporánea cuyo objetivo es administrar los inventarios de tal forma que se reduzca el costo de los mismos, lo que al mismo tiempo logra aumentar las utilidades al eliminar costos innecesarios, mejora la posición competitiva de la empresa, mejora el proceso de producción, promueve el trabajo en equipo al delegar a trabajadores, autoridad y responsabilidad para llegar a la toma de decisiones, y mantiene una estrecha relación con el proveedor.

La filosofía “Justo a Tiempo” o Just in Time, define la manera en la que debe optimizarse la producción de tal manera que materias primas, elaboración y entrega de productos se hagan en los tiempos precisos ahorrando dinero y planteando metas en torno a la demanda.

La idea es entregar el producto que se solicite en el menor tiempo posible con la cantidad mínima requerida, dejando a un lado posibles costos que no producen plusvalía. La filosofía Justo a Tiempo tiene 4 objetivos: (Atencia, 2002)

- a) Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- b) Eliminar despilfarros.
- c) Buscar la simplicidad.
- d) Diseñar sistemas para identificar problemas.

Esta tecnología ha cobrado tanta relevancia en lo referente a la administración de los inventarios, ya que al disminuir sus costos los gastos de operación disminuyen y aumenta la utilidad; y si se aplica correctamente esta teoría, también se ofrecen mejores productos porque es mucho más manejable tener menos inventario y poder detectar cualquier defecto, corregirlo y mejorarlo (Ramirez, 2008).

Mediante el sistema se busca garantizar la solución de problemas como la sobreproducción, operaciones innecesarias como diseños de productos o procesos nuevos, desplazamiento,

inventario, tiempos de espera, entre otros. De acuerdo a la filosofía de este sistema puede considerar dos elementos sobre la búsqueda del equilibrio de la empresa respecto al gasto de recursos: a) por un lado, existe un claro enfoque proactivo que tiene que ver con la búsqueda de problema antes que sus consecuencias se manifiesten de un momento a otro, a través de las iniciativas de mejora continua en las área de producción; b) por otro lado, se desagregan del objetivo general del sistema varios objetivos que influencia todos los elementos productivos, que a su vez dictan cómo actuar ante diferentes circunstancias (Marín & Delgado, 2015).

Algunos modelos del sistema Justo a Tiempo han sido elaborados por las empresas. Entre ellos, las líneas de modelos mezclados, según la cual la fabricación de los artículos se la realiza en una línea en lugar de usar varias, para que cualquier puesto de trabajo esté preparado a trabajar en cualquier momento. Un sistema parecido es el de fabricación en “U” de tal manera que se simplifican los flujos de material, teniendo el comienzo y el final de la línea una junto a otra. Otra metodología popular es la denominada “nivelado de producción” en la que se produce de acuerdo a la demanda reduciendo la fluctuación de la cantidad del producto que se fabrican. También existen los sistemas “pull” en la que los pedidos en firme, las órdenes de materia prima y producción, se controlan a través de un proceso en el que cualquier consumo de material se reemplaza en un proceso precedente. Finalmente, los sistemas de aprovisionamiento obligan a los proveedores a que se acojan a plazos establecidos, a veces con varias entregas diarias (Marín & Delgado, 2015).

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

Para el autor Gómez (2010), la filosofía de la calidad total prevé que todos los elementos de la empresa posean un compromiso fuerte de constante mejoramiento en las áreas en las que la empresa lo requiera. La calidad conduce directa o indirectamente al incremento de las utilidades y en la liquidez misma puesto que la reducción de sus costos en productos de calidad y el incremento en sus ventas por ofrecer un buen producto origina mayores recursos económicos. De esta manera es posible destacar algunas características respecto a esta filosofía en forma general:

- a) La Calidad Total debe considerarse un nuevo Paradigma ya que su consecución requiere el cambio, de normas, ideas, patrones y modelos de enfoque sobre cómo debe ser concebida, lograda y gestionada la calidad en una organización;
- b) Con el nuevo paradigma el Recurso Humano se considera el recurso más valioso de la empresa y recibe un nuevo tratamiento dirigido a la creación de una nueva cultura

para alcanzar las posibilidades que brinda la ciencia y la tecnología y satisfacer sus necesidades, la de los clientes y la de los accionistas;

- c) El paradigma de la calidad total es portador de un aumento de la eficacia en la organización y de un incremento de la productividad, la calidad y la competitividad. El cambio cultural que se tiene que operar en una organización para lograr la Gestión de la Calidad Total se logra a través de un cambio planeado y paulatino en el tiempo.

El control total de calidad puede definirse como una cultura de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de producción y servicios que son importantes para el cliente, en donde la calidad se extiende a toda la organización y ésta es definida por el cliente. (Ramírez, 2008)

El autor Ramírez (2008) realiza una clasificación de los costos de calidad basándose en la estadística como herramienta para promover el mejoramiento continuo y poder verificar que este se produzca; son necesarios reportes que indiquen acerca del descenso de los costos de calidad. Sin embargo, además existen una serie de pasos que podrían seguirse para conseguir que la empresa llegue a la calidad total:

- a) Identificación del problema: Identificación de la necesidad de resolver una acción problemática y determinar cómo afrontarla;
- b) Consulta con un experto en ciencias del comportamiento: Aquí es necesario fijar por parte de la organización una persona responsable, que funcione como cliente del experto y de ese modo se conjuguen los aspectos teóricos en las prácticas;
- c) Recolección de datos y diagnósticos preliminar: Se recolecta información de primera mano a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios para el desempeño organizacional, lo cual permite al experto conocer la situación en la que se va a trabajar;
- d) Retroalimentación al cliente: esto permite encontrar las fortalezas y debilidades de la organización;
- e) Análisis conjunto de problemas;
- f) Planeación conjunto de acciones: las acciones dependerán de la cultura, tecnología, medio ambiente de la organización y por supuesto los resultados del diagnóstico;
- g) Acción: Aquí se requiere del reforzamiento de nuevos comportamientos y la introducción de nuevos métodos de trabajo y estructuras organizacionales para la creación de nuevos hábitos y valores lo cual requiere de un período de transición, de modo que es muy importante el diseño de la secuencia de los eventos que van a suceder;

- h) Recolección de datos después de la acción: Permite medir la eficacia del cambio realizado, la retroalimentación y la posibilidad de la mejora (González & Otros, 2000, pág. 113).

El objetivo principal es promover el deseo constante en la organización de mejorar la calidad de sus productos, de atención al cliente, y prevenir cualquier proceso innecesario que genere costos excesivos. Es muy normal considerar que conseguir la calidad total o intervenir en todas las áreas de la empresa termina siendo realmente costoso, pero en realidad, este sistema de administración lo que hace es que el servicio o la producción sea mucho más eficiente.

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

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos tanto a corto como a largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo, buscando siempre la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa (Ramírez P. N., 2013).

Las decisiones no serían las mejores si no estuvieran fundamentadas en la información que genera la contabilidad administrativa. La contabilidad administrativa puede diagnosticar los problemas de la empresa sobre el uso eficiente de los recursos para posteriormente hacer proyecciones de los efectos que podrían tener las decisiones. De esta manera, los directivos o administradores de la empresa pueden adoptar dichas decisiones o cambiar su punto de vista hacia mejores horizontes. Es precisamente la relación entre la contabilidad administrativa y las decisiones que toman las empresas lo que se explica a continuación:

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

Planear es una actividad que constantemente se está realizando en una empresa. Sin importar que los planes sean grandes o pequeños, a corto o largo plazo, siempre será necesario que la empresa esté vinculada a la capacidad de planear las acciones a futuro. Por otro lado, en el mercado y en el mundo de los negocios es muy común que estén cambiando las reglas del juego o que otros jugadores entren a la competencia, por lo que siempre debe contarse con un plan de acción que prevenga los cambios.

Cuestiones como desastres naturales o accidentes, reformas a las leyes, economía cambiante, crecimiento acelerado de empresas, el desarrollo tecnológico, entre otros factores intervienen o deben intervenir en la planeación de la empresa, previniendo riesgos relacionados. La planeación puede permitir entre otras cosas:

- Fijar objetivos, estrategias, metas y políticas (filosofía de la organización).
- Ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno.
- Desarrollar acciones con flexibilidad. (García, 2009)

Ahora bien, las actividades administrativas indican lo que quiere la empresa y cómo alcanzar las metas propuestas. Asimismo, es posible nombrar dos tipos de planeación en particular: la operativa y la estratégica. Sin embargo, la contabilidad administrativa tiene que ver con la planeación operativa pues toma en cuenta las acciones “para alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado mediante el empleo de distintas herramientas, como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades.” (García, 2009).

Consecuentemente, la contabilidad administrativa es necesaria para llevar a cabo una planeación por diversos motivos que se señalan a continuación, pero esencialmente para considerar las estrategias necesarias para que la empresa mejore en áreas críticas sin que estas produzcan un efecto directo en las cuentas de la empresa. Sin embargo, según el autor Ramírez (2008) estas son las razones para que la contabilidad administrativa tenga su papel en la planeación:

- Para prevenir cambios del entorno.
- Para integrar objetivos y decisiones de la organización.
- Útil como medio de comunicación, coordinación y cooperación.
- Con una adecuada planeación se logra mayor efectividad en las operaciones.

Según Ramírez (2013) la planeación básicamente es el “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que este haya sido definido”, por lo que la contabilidad administrativa se encarga de la operatividad de las decisiones que se tomen, es decir, construir un esquema de acciones para lograr los objetivos teniendo como ayuda herramientas tales como un presupuesto, un modelo volumen-utilidad, entre otros.

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

El control administrativo dependerá siempre de la información que tengan los directivos sobre la situación de la empresa, que es justamente la tarea de la contabilidad administrativa.

Por otro lado, la contabilidad administrativa dentro del control administrativo funciona para que la operación y acciones sean medidas y contrastadas con los resultados que se estén obteniendo, mediante estándares que se hayan fijado con efectividad y eficiencia. Los

informes que se generen desde el área de contabilidad tendrán un efecto directo en el control que se haga en los distintos departamentos o áreas de la empresa para conocer si es que se están efectuando desviaciones de algún tipo. En definitiva según Pérez (2014) la información que se facilita desde el área contable es útil en el control de tres formas:

- a) Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- b) Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- c) Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

Las empresas pueden considerar que están en control administrativo cuando tienen un control interno adecuado, pues debido a esto evitan riesgos y protegen sus activos e intereses, mientras que al mismo tiempo es posible evaluar los intereses de las organizaciones. Una buena parte de las empresas no mantienen el control, administrativo debido justamente a que no poseen formalidad, manuales de procedimientos y políticas apropiadas (García M. , 2009).

Asimismo, el control administrativo se manifiesta como un proceso a través del que se puede asegurar los recursos que se obtienen de forma eficiente y efectiva, en relación a los objetivos empresariales. Un ejemplo, en el que la información de la contabilidad financiera es útil para el control está en su función comunicativa pues podría transmitirse dicha información para que el personal sepa exactamente lo que la empresa quiere que se haga o simplemente para evaluar los resultados (García M. , 2009).

En suma, el control administrativo se realiza mediante informes que se realizan cada cierto tiempo, informes generados por las distintas áreas, lo que permite que se visualicen los cambios para a su vez tomar acción al respecto.

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

Resaltar el papel que cumple la contabilidad administrativa en la toma de decisiones es quizás lo más importante en esta sección, pues permite aclarar que la contribución técnica que se realiza a las decisiones garantiza que se tomen mejores caminos respecto a cuestiones de producción, ventas y manejo de recursos.

Si es que la información contable es de calidad, seguramente las decisiones también lo serán. Una buena parte de las organizaciones no realizan un cuestionamiento de las

decisiones que toman sin agregar contabilidad, ocasionando que muchos insumos y recurso sean desaprovechados. La evaluación no es la única forma de utilizar la contabilidad ni tampoco el control de costos, sino realmente la información que proporciona para facilitar el cumplimiento de objetivos de acuerdo a las decisiones que se tomen. Esto quiere decir que los informes contables para la administración y que sirvan para tomar decisiones respecto a la empresa deben variar de los que son utilizados para evaluar o realizar controles de la empresa.

Según Vásquez (2013, pág. 85) los informes necesarios para la administración difieren sustancialmente de los generados para los interesados externos. Estos últimos continúan haciendo hincapié en los datos históricos, aunque en los años recientes se están ajustando, por causa del efecto inflacionario, a través del método índice general de precios o el de valores específicos, con el fin de devolver a la información financiera sus atributos de utilidad y confiabilidad. Sin embargo, se hace hincapié en lo que ya pasó. En cambio, los informes para la administración apuntan principalmente hacia los datos futuros.

Existe además un procedimiento a seguir para tomar decisiones adecuadas dentro de la empresa, que generalmente sigue el modelo científico común:

- a) Análisis (reconocer que existe un problema, definirlo, obtener y analizar datos).
- b) Decisión (proponer diferentes alternativas y seleccionar la mejor).
- c) Puesta en práctica (poner en práctica la alternativa seleccionada y realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido (Camacho, 2013).

Anteriormente, se había dicho que la planeación tiene que ver con las decisiones que se tomen y que para tomar estas decisiones, debe poseerse la mayor cantidad de información posible, pues podría inferirse que entre más se tenga mejor será la decisión que se tome. La contabilidad administrativa no proporciona las decisiones, pero sí los datos exactos que permiten que se tomen las decisiones adecuadas, incluso podría llegarse al planteamiento de alternativas o posibles rutas (García M. , 2009).

En otras palabras, la contabilidad administrativa es capaz de mirar al futuro para establecer parámetros sobre los que se puedan cumplir objetivos empresariales. Es decir, la información contable sienta los fundamentos para que los directivos y los distintos departamentos puedan conducir el destino de sus dependencias y la empresa en general hacia mejores horizontes.

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

Como se había dicho en párrafos anteriores, la contabilidad es una especie de gráfico del pasado en el que se registra lo sucedido con las finanzas de la empresa, y de alguna manera no se puede hacer nada al respecto con estos números.

Sin embargo, un análisis mucho más profundo podría indicar que las herramientas financieras que se establecen en el pasado podrían proyectar una planificación para evitar problemas que sucedieron o que incluso podrían encaminar el rumbo de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos deseados. Para Camacho (2013), las técnicas o herramientas a utilizarse harían que se obtengan una serie de beneficios:

- a) Permite obtener una idea respecto a la disponibilidad de recursos. Esto permite proyectar el pago de obligaciones o la inversión en un proyecto determinado.
- b) Permite conocer claramente las condiciones generales de la empresa.
- c) Permite medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia.
- d) Permite conocer el comportamiento de las utilidades, si han crecido, si se han reducido o si se observa una tendencia al cambio.
- e) Permite conocer cuál es la estructura de capital de la compañía y detectar los riesgos que enfrentan sus socios o accionistas.

#### **1.3.1 Sistemas de costeo.**

El sistema de costeo es diseñado para determinar que los costos indirectos de la producción deben establecerse en las actividades que se realizan para producir, y no tanto en los productos mismos. Consecuentemente, el sistema provee de mejores datos sobre la asignación de costos a las empresas, permitiendo tener una mejor perspectiva sobre las decisiones a tomarse. Los recursos se consumen por las actividades y las actividades por los objetos de costos, por lo que la empresa se convierte en un conjunto de actividades y procesos y no como áreas separadas de producción. Para Mayorga (2014), la metodología del sistema es el siguiente:

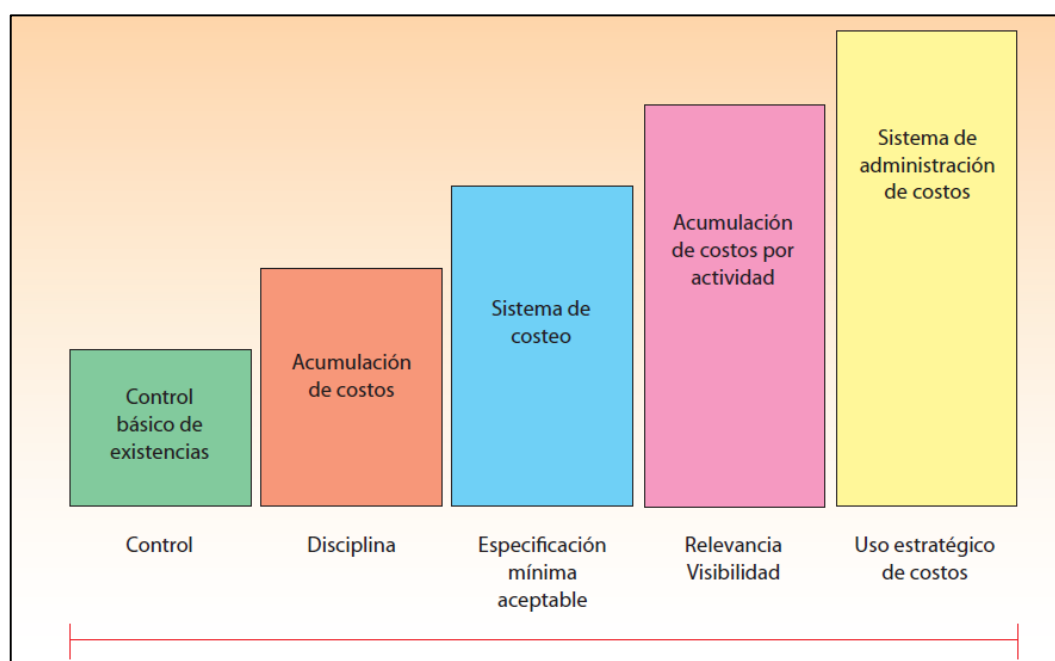
1. Identificar las actividades.
2. Elección de los inductores de costos (cost drivers).
3. Agrupación de actividades.
4. Calcular el costo del producto.



Sin embargo, Solano (2003) manifiesta que el sistema de costeo sirve para calcular el costo de un bien o servicio asignándole un costo determinado. Se fundamenta en una orden donde la actividad por la que se invierten recursos tiene que ser para un producto identificable en el mercado. La asignación de costos debe dirigirse hacia la viabilidad de sacar al mercado dicho producto puesto que de otra forma podría resultar un mal negocio.

Es justamente en este sentido donde interviene la contabilidad puesto que los costos son calculados en base a la información contable con la que se cuenta, que le permite decidir si es que el negocio podría resultar rentable o no. Esto es determinado por el grado de productividad y eficacia y en la utilización de recursos humanos y materiales. No se puede determinar un costo solamente tomando en cuenta un solo factor sino la totalidad de factores sobre los que se desea calcular los costos que se asignarán.

Ramírez (2008) sugiere que se deben integrar las diferentes tecnologías de información que permitan la integración de un sistema de administración de costos, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:



**Gráfico Nro. 1:** Tecnologías de los sistemas de información de costos.  
Fuente: Ramírez (2008).

Existen además algunos tipos de Sistemas de Costeo. Entre ellos es posible destacar los siguientes:

Tabla No. 1: Sistemas de Costeo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Sistema de costos por órdenes de producción</b></p> <p>Este sistema recolecta los costos para cada orden o lote físicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta. Los costos que intervienen en el proceso de transformación de una cantidad específica de productos, equipo, reparaciones u otros servicios, se recopilan sucesivamente por los elementos identificables: Materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo (García E. , 2012, pág. 2).</p> |
| <p><b>Sistema del costeo directo</b></p> <p>El sistema de costeo directo solamente considera como parte del costos del producto aquellas erogaciones que pudieran identificarse directamente con dicho producto. Ayuda en la toma de decisiones cuantitativas de la empresa. El sistema de costeo directo, no ofrece una solución clara al problema de la distribución de los costos fijos de producción; sin embargo, el costeo directo se popularizó como herramienta primordial en la toma de decisiones cuantitativas de las empresas (Ramirez, 2008).</p>           |
| <p><b>Sistema de costos basado en metas (target costing)</b></p> <p>Una de las últimas herramientas en cuanto al cálculo de los costos se denomina costeo basado en metas (target costing), nacida en Japón a finales de la década de 1980 y que en últimas fechas ha adquirido relevancia en diferentes compañías de todo el mundo. Este método plantea fijar el precio con base en lo que el mercado pagaría por el producto, de manera que el diseño y la construcción del producto se ciñan a éste (Ramirez, 2008) .</p>                                             |
| <p><b>Sistema de costeo por procesos</b></p> <p>La producción masiva y en escala consiste en proporcionar continuamente productos y servicios para una población numerosa, obligando que las empresas adecuen sus maquinarias, capaciten su personal y mejoren su tecnología, utilizando materiales e insumos que se ajusten a las exigencias técnico-naturales requeridas para la producción (Martínez &amp; Milla, 2012).</p>                                                                                                                                          |
| <p><b>Sistema de costeo por ABC</b></p> <p>Este Sistema es una combinación de Sistemas de Costos: el Costo por Procesos y el Costeo por Actividades. Se aplica en empresas de producción continúa, y en donde los productos de líneas distintas, presentan diferentes grados de complejidad en los Procesos</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |

que los generan. El Costeo ABC, muestra el conjunto de actividades que provienen de la administración, que tienen influencia en los procesos. El Costeo ABC, considera todos los costos y gastos como recursos. Cuando de un proceso, ciertas unidades son transferidas al siguiente, la terminación estará en un grado mayor, llevando estas consigo los costos correspondientes al proceso y a los anteriores. En el proceso siguiente los costos incurridos del período se sumarán al costo transferido. Los procesos actúan en simultáneo, usando el tiempo del período (Montero, 2010, pág. 1).

Fuente: García (2012); Martínez y Milla (2012); Montero (2010); Ramírez (2008)  
Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad.**

El modelo costo-volumen-utilidad (CVU) tiene que ver con el comportamiento de los costos globales en relación con los resultados o ingresos de las actividades que se llevaron a cabo, pero como consecuencia de lo que sucede con los productos, el precio de venta, y los costos variables o costos fijos. El volumen tiene que ver con los factores de la producción como las unidades elaboradas o unidades vendidas. Los diversos cambios en cuanto a ingresos y costos nacerán de los cambios dados en cuanto a producción. La explicación que se brinda sobre el funcionamiento del modelo podría resumirse en lo siguiente:

Existe una clasificación de costos de acuerdo al volumen de actividad, donde el volumen de actividad es cualquier acción que se lleve a cabo dentro de la empresa como lo es el producir, el vender, el comprar, el cortar, el transportar, etc. De acuerdo al volumen de actividad los costos se separan en variables, fijos y semivARIABLES o semifijos ("Círculo Tec", 2012).

Según Ramírez (2008), el modelo costo-volumen-utilidad o CVU ofrece a la administración una herramienta que le permite ver un horizonte global de la planificación a corto y largo plazo y, consecuentemente, la toma de decisiones. Esto quiere decir que se analiza los costos totales y los ingresos de la operación, pero tomando en cuenta lo que ocurre con el producto, los precios de venta y los costos variables y fijos. El volumen se refiere a la producción tomada como aquellas unidades elaboradas o vendidas que significaría a su vez transformaciones en el plano de ingresos y costos, que surgirán por el nivel de producción.

Para Ramírez (2013), la relación entre volumen, costo y utilidad se da a partir de los siguientes factores:

Donde es necesario que al analizar los resultados generados por este modelo se consideren los siguientes supuestos:

- Tanto la función de ingresos como la de costos tienen un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante.
- Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, la cual trae por consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes.
- Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos en fijos y variables.
- El cambio de una de las variables no tiene efecto sobre las demás, que se suponen constantes.
- Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y la eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.
- El modelo se basa originalmente en la utilización de una sola línea en la empresa, el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no por conjunto de líneas.

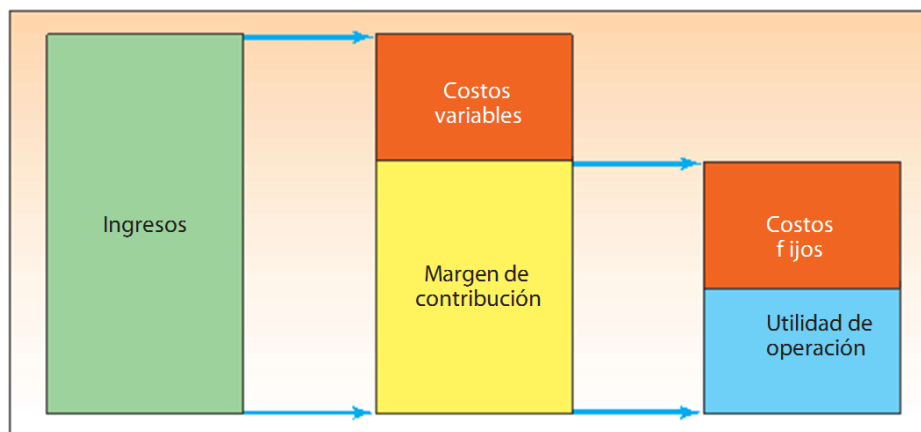


Gráfico Nro. 2: Modelo costo volumen utilidad  
Fuente: Ramírez (2013)

Como se ve en la figura anterior, de acuerdo con el enfoque de contribución dentro del modelo costo-volumen-utilidad, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos (Ramírez, 2008).

### 1.3.3 Punto de equilibrio.

Según Horngren et al. (2012), el punto de equilibrio es el nivel de actividad en el que los ingresos son iguales a los costos y gastos. Es decir, que el volumen mínimo de ventas que tienen que alcanzarse para que las utilidades comiencen a surgir. También puede tomarse como las ventas que deben hacerse para que se cubran gastos y costos de la empresa para que no existan pérdidas. Para realizar el cálculo no solamente se deben aplicar las fórmulas

correspondientes que se explicarán en los siguientes párrafos, sino que debe seguirse un procedimiento determinado:

1. Definir costos:

En primer lugar debemos definir nuestros costos, lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni a los impuestos.

2. Clasificar los costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF):

Una vez que hemos determinados los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificar o dividir éstos en Costos Variables y en Costos Fijos:

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

3. Hallar el costo variable unitario:

En tercer lugar determinamos el Costo Variable Unitario (Cvu), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades a producir (Q).

4. Aplicar la fórmula del punto de equilibrio:

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$(PxU) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

P = precio de venta unitario.

U = unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que los ingresos sean iguales a los costos.

Cvu = costo variable unitario.

CF = costos fijos.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas, si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente multiplicamos el resultado por el precio de venta.

5. Comprobar resultados:

Una vez hallado el punto de equilibrio, pasamos a comprobar el resultado a través del uso del Estado de Resultados.

## 6. Analizar el punto de equilibrio:

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del Estado de Resultados, pasamos a analizarlo, por ejemplo, para saber cuánto necesitamos vender para alcanzar el punto de equilibrio, cuánto debemos vender para lograr una determinada utilidad, cuál sería nuestra utilidad si vendiéramos una determinada cantidad de productos, etc. (“Punto de Equilibrio”, 2013).

El análisis matemático determinará la cantidad de unidades que deben producirse o venderse para que se cubran los costos y los gastos. La administración se beneficia de esta herramienta pues puede establecer ganancias a corto plazo debido al cálculo del volumen de ventas, presupuestando los gastos en los niveles que opere la empresa. Para Rincón (2012), los objetivos de esta herramienta son los siguientes:

- a) Determinar en qué momento son iguales los ingresos y los costos.
- b) Medir la eficiencia de operación y controlar los costos predeterminados por medio de una comparación con las cifras reales, para desarrollar de forma correcta las políticas y decisiones de la administración de la empresa.
- c) Influye de forma importante para poder realizar el análisis, planeación y control de los recursos de la entidad.
- d) Sirve de apoyo para la planificación de actividades.
- e) Además de ayudar a analizar la información, también es una útil herramienta para la toma de decisiones, fijación de precios y análisis de costos, gastos e ingresos.

En base al aporte que brinda Rincón (2012), el análisis del punto de equilibrio bien podría determinar ciertas características propias de la empresa, tales como:

- 1. Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales, a diferentes volúmenes.
- 2. El potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuestos, a diferentes volúmenes.
- 3. El margen de seguridad; es decir, la relación de las ventas presupuestadas a las ventas de equilibrio
- 4. El monto de las ventas de equilibrio (a menudo llamadas el punto de equilibrio)
- 5. El punto de los dividendos preferentes o punto de equilibrio; es decir, aquel punto debajo del cual no se ganan los dividendos preferentes.

6. El punto muerto; es decir, el monto de las ventas al cual la compañía gana únicamente la tasa corriente
7. El punto de los dividendos comunes o punto no saludable; esto es, el monto de las ventas por debajo del cual las ganancias son insuficientes para pagar los dividendos preferentes y el dividendo esperado sobre las acciones comunes.

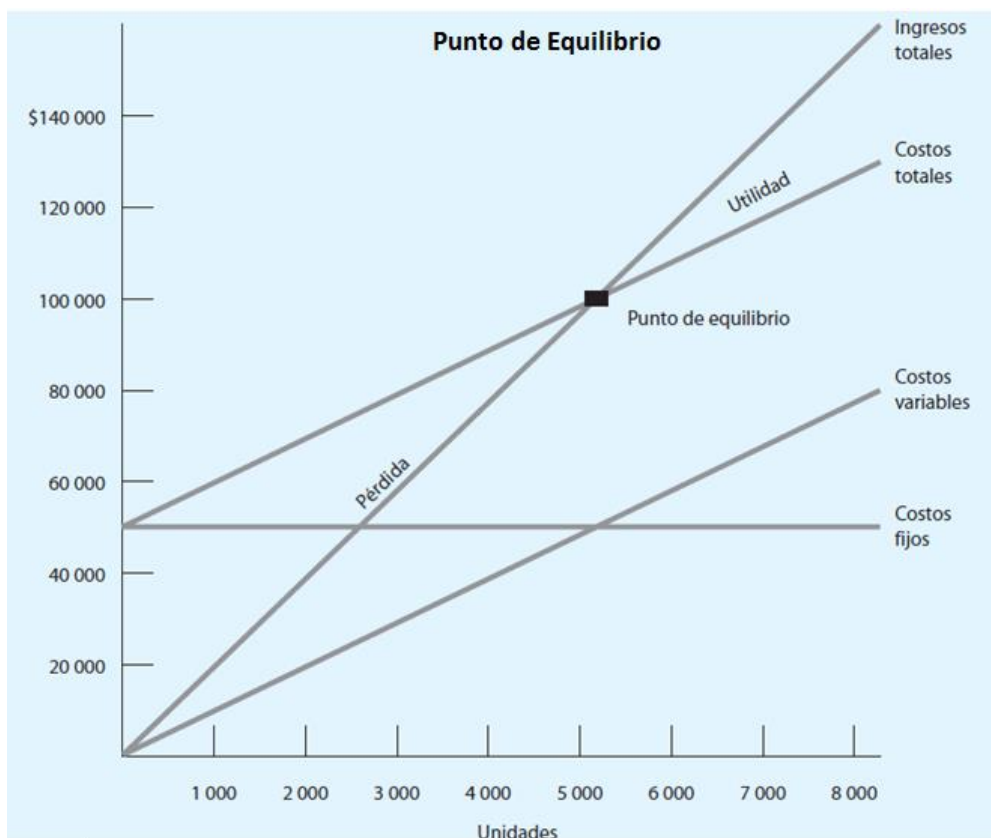


Gráfico Nro. 3: Punto de Equilibrio  
Fuente: Ramírez P, (2008)

El gráfico demuestra una de las formas de representar la relación costo-volumen-utilidad y encontrar el punto de equilibrio, además fácilmente se determina como los cambios en los ingresos o costos por los diferentes niveles de ventas repercuten en la generación de utilidades o pérdidas (Ramírez, 2008).

Además existe la forma algebraica de determinar el punto de equilibrio, mismo que se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. El autor Ramírez (2008), nos demuestra que esta forma de representación se puede expresar de la siguiente manera:

$$I = CT$$

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

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

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

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

Dónde:

P = precio por unidad

X = numero de unidades vendidas

CV = costo variable por unidad

CF = costo fijo total en un tramo definido

Dentro de los costos fijos y variables se incluyen todos los costos de producción, administración, ventas y financieros.

Según la fórmula, el punto de equilibrio se determina, dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución por unidad; el margen de contribución es el excedente de ingresos con respecto a los costos variables, es decir la parte que además de cubrir los costos fijos, proporciona una utilidad. Cuando nos encontramos en punto de equilibrio, el margen de contribución es igual a los costos fijos totales, es decir no existe ni utilidad ni pérdida (Ramirez, 2008).

Finalmente se dice que este modelo se lo aplica definiendo supuestos que no deben variar, y los cuales deberán sustentarse en un estudio de mercado que permita conocer cuál es la expectativa de ventas dentro de un periodo determinado, y así validar el análisis.

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

Para el autor Sánchez (2006), un indicador numérico es la relación que existe entre dos o más datos importantes y que proporcionan información o datos específicos o críticos sobre la conducción de la empresa. La medición financiera es lo más importante y a partir de esto se puede administrar la empresa.

Los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias en cada una de las áreas funcionales de las empresas: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Una práctica común dentro de muchas organizaciones consiste en aplicar indicadores en cada una de las mencionadas áreas. (Sánchez, 2006)

Algunos de los indicadores que más se utilizan son relacionados a la liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento y valuación, utilización de activos y utilización de pasivos.



Según Van Horne (1997), el análisis de los indicadores financieros involucra dos comparaciones, los indicadores del pasado y presente de la misma empresa, y la otra es la comparación de una empresa con las de empresas similares.

En base al aporte que brinda Van Horne (1997), nos indica en su obra cinco tipos de razones que se clasifican de la siguiente forma:

**a. Indicadores de liquidez:** estos indicadores nos ayudan a saber la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; y dentro de este grupo están:

1. Razón circulante: mientras mayor sea el resultado, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, su forma de cálculo se presenta con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2. Razón de la prueba del ácido: llamada también razón rápida, esta es igual a la anterior solamente que no incluye los inventarios, por lo que proporciona una medida más concreta de la liquidez:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

3. Liquidez de las cuentas por cobrar: Cuando se presentan problemas en las diferentes cuentas del activo, estas se deben analizar por separado, por ejemplo las cuentas por cobrar pueden estar muy alejadas de ser parte del activo circulante cuando presentan problemas de cobro. Para Van Horne (1997) existen dos formas de calcular esta razón, la primera es el periodo promedio de cobranzas:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

La segunda razón es la de rotación de las cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Estas dos razones son recíprocas entre sí y se utilizan de una manera más completa que las anteriores, pues es un análisis más profundo del activo corriente, siempre y cuando se detecten problemas en el comportamiento de pagos de los clientes.

4. Duración de las cuentas por pagar: Este análisis es parecido al de las cuentas por cobrar, sin embargo para el acreedor es anhelado obtener una demora en las cuentas por pagar. El periodo promedio de pago se calcula así:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar x 365 días}}{\text{Compras}}$$

5. Liquidez de los inventarios: Esta razón indica la rapidez con la que los inventarios cambian y se convierten en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Van Horne (1997) determina que mientras más alta sea esta razón, más eficiente será el manejo de inventarios de una empresa. Para obtener este indicador se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

- b. Indicadores de endeudamiento:** Son las razones financieras que nos permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa, o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Dentro de este grupo de indicadores tenemos varias, y son:

1. Razón deuda a capital: Es muy sencilla de calcular, se divide la deuda total entre el capital. Esta razón nos proporciona un indicio general de la solvencia y riesgo financiero de la empresa.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital social}}$$

2. Razón de deuda largo plazo a capital: Esta razón indica la importancia del pasivo a largo plazo en la distribución de capital

$$\frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Total de capitalización}}$$

3. Flujo de efectivo a pasivos totales: Los resultados de los flujos de efectivo generado por las operaciones de la empresa y que, son las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés), esto permite que la compañía al utilizar este ratio pueda evaluar la solvencia de su empresa que busca fondos mediante el uso de fondos de terceros, es decir utilización de la deuda.

$$\frac{\text{Flujo de efectivo (EBITDA)}}{\text{Pasivos totales}}$$

4. Razón flujo de efectivo a deuda largo plazo: Esta razón sirve para la evaluación de los bonos de una compañía.

$$\frac{\text{Flujo de efectivo (EBITDA)}}{\text{Pasivos a largo plazo}}$$

- c. **Indicadores de cobertura:** Son indicadores que ayudan a medir la capacidad que la empresa tiene para cubrir ciertos cargos o costos financieros. Entre los más relevantes están:

1. Razón de cobertura de los flujos de efectivo: Es la relación de los flujos de efectivo con los intereses:

$$\frac{\text{Flujo de efectivo (EBITDA)}}{\text{Interes pagados anuales}}$$

2. Razón de cobertura de los flujos de efectivo de intereses y principal: Es más apropiada que la anterior, pues relaciona los flujos de efectivo con la suma de los pagos de intereses más la deuda principal, y se puede expresar así:

$$\frac{\text{EBIT} + \text{depreciación} \left( \frac{1}{(1 - t)} \right)}{\text{Interes pagados anuales} + \text{principal} \left( \frac{1}{(1 - t)} \right)}$$

Con la utilización de estas razones, el administrador puede tener una idea del riesgo financiero que incurre la compañía; pero debe ser muy profesional para saber que las razones antes descritas no son suficientes por sí mismas. (Van Horne, 1997)

- d. **Indicadores de rentabilidad:** Según Van Horne (1997), hay dos razones de rentabilidad, las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad con relación a la inversión.

1. Margen bruto de utilidad: Nos ayuda a medir el porcentaje de utilidad obtenido después de haber pagado las mercaderías utilizadas en la producción, su forma de cálculo es:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidad neta: Este ratio muestra la utilidad relativa de la empresa después de restar todos los gastos e impuestos sobre los ingresos.

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

3. Rendimiento del capital o ROE (Return on equity) por sus siglas en inglés: Esta razón ayuda a medir el poder de obtener utilidades de la inversión que consta en libros de los accionistas.

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{dividendos de acciones preferentes}}{\text{Capital social}}$$

4. Rendimiento de los activos o ROA (Return on Assets) por sus siglas en inglés: Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa tomando en cuenta las utilidades netas después de impuestos.

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

5. Rotación de activos: Mide la eficiencia de la empresa para utilizar sus recursos a fin de generar la producción, simplemente es un ratio que muestra como la empresa utiliza sus activos.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Estas razones financieras nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. (Ortíz, 2004)

Con la aplicación correcta de estas razones, se podría prever el éxito o fracaso de una empresa.

La comparación de las razones de una misma compañía a través del tiempo descubre indicios significativos para evaluar cambios en la condición financiera y la rentabilidad de ésta. La comparación puede ser histórica y con fines de predicción. Es necesario tener precaución al hacer estas comparaciones, puesto que las distribuciones de las razones financieras varían bastante para compañías dentro de una industria. El analista debe estudiar diferentes fuentes de información sobre los indicadores financieros industriales (Van Horne, 1997).

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

De acuerdo a Acevedo (2010) la toma de decisiones es una actividad realmente compleja que merece una cantidad de variables significativas a ser estudiadas. Sin embargo, los problemas que más se repiten en la toma de decisiones están relacionados justamente con la información, es decir, cuando los datos que se tienen para tomar una decisión sobre la empresa no son suficientes para emitir un criterio sobre determinado problema.

Para Acevedo (2010) es lógico pensar que si es que los datos contables no cuentan con la precisión técnica correspondiente, las decisiones también serán erradas.

Otro de los factores comunes es la diferencia que debe hacerse entre solucionar problemas y tomar decisiones, pues que lo uno se refiere a deficiencias en el funcionamiento de la empresa mientras que lo otro se direcciona hacia establecer un rumbo determinado sobre un aspecto.

Menciona además, la serie de factores relacionados con la competencia, la competitividad, los problemas internos sobre la productividad de los trabajadores, la tecnología, el marketing, entre otros aspectos, que dificultan sobre manera tomar las decisiones solamente en base al análisis contable. Sin embargo, todas estas variables pueden ser tomadas en cuenta para poder entregar un informe completo que sirva para tomar decisiones en una empresa (García M. , 2009).

Uno de los ejemplos citados por Ramírez (2013) respecto a las problemáticas de la toma de decisiones tiene que ver con la relación entre los factores cuantitativos y los factores cualitativos de la toma de decisiones. En una empresa, el administrador podría tomar las decisiones basándose en un informe de números sobre la posibilidad de abrir un nuevo almacén y comprobar que el costo-beneficio de dicho emprendimiento quizás no sea el más adecuado. Sin embargo, si es que contrasta esta situación con otros factores cualitativos como la calidad de sus productos y la responsabilidad de los empleados, puede tomar una medida distinta y decidir emprender la apertura de otro almacén. Consecuentemente, es necesario abrir la panorámica de las decisiones hacia otras alternativas que no necesariamente se fundamenten solamente en un estudio contable, recordando nuevamente que la contabilidad administrativa proporciona los datos pero los que toman las decisiones seguirán siendo los directivos de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1 Filosofía institucional**

La filosofía institucional de una empresa tiene valores, creencias y prácticas, que tienen un fundamento filosófico que respalda la acción organizacional y fomenta la participación de todos los trabajadores como un todo uniforme. En otras palabras, la filosofía institucional establece las características de todas las acciones de la empresa pues siempre deben seguir dichos valores, creencias y prácticas (López & Alfonso, 2014).

Cuando se crean los valores, creencias y prácticas que se encuentran dentro de una filosofía institucional deben tenerse siempre en mente que estos principios serán los encargados de guiar a la empresa por un camino que garantice que el trabajo de los empleados esté en el marco del cumplimiento de objetivos y metas. Pero no solamente esto, sino además establece otras cuestiones mucho más básicas en una empresa que sirven para áreas como la producción. Elementos como la fidelidad de los empleados y el trabajo en equipo son guiados por la filosofía institucional de una empresa, pues una vez que se entendió la filosofía, puede establecerse que todos los empleados serán capaces de seguir la misma senda (López & Alfonso, 2014).

Siguiendo estos patrones, el análisis de la filosofía institucional de la empresa “Fideos Paraíso” deberá tener presente siempre los valores, creencias y prácticas uniformes que han sido elaboradas para lograr los objetivos institucionales.

La empresa “Fideos Paraíso” tiene como filosofía institucional el constante mejoramiento de sus productos para entrar en el mercado con ventajas sobre su competencia. De la misma manera, la empresa busca siempre la satisfacción del cliente pues es el único capaz de mantener los recursos que la empresa necesita para seguir fabricando el producto.

Además parte de su filosofía es mantener a sus trabajadores con niveles altos de calidad para que su productividad mejore, cumpliendo con lo que se establece con las leyes del país.

Por otro lado una filosofía institucional trata de buscar en la medida de lo posible nuevos mercados y tecnologías, que junto con la publicidad y promoción de sus productos, provean a la empresa de oportunidades de crecimiento.

### **2.1.1 Antecedentes institucionales.**

La empresa “FIDEOS PARAISO” reinició sus actividades gracias a la iniciativa y esfuerzos realizados por el Ingeniero Industrial Genaro Torres en el mes de Enero de 1992, la cual existe con el fin de producir y comercializar pasta corta de fideo en distintos formatos y presentaciones.

Para la elaboración de la pasta de fideo la empresa cuenta con personal de producción y maquinaria de una fábrica de fideos que se cerró en el mercado en ese mismo año y que llevaba el nombre de Fideos Paraíso. Sus principales productos son los fideos y tallarines que son elaborados en diferentes modelos y presentaciones.

La empresa “Fideos Paraíso” produce y comercializa fideos y tallarines, y desde 1993 es persona natural, llevando contabilidad desde el año 2008, y convirtiéndose en contribuyente especial desde el año 2010 con el número de RUC 1900210053001.

Desde su fundación hasta la fecha el objetivo principal de esta empresa es proporcionar al cliente un producto que satisfaga las necesidades de calidad y precio pero con un servicio acorde a sus expectativas. Con la experiencia y conocimientos del gerente y personal de producción proporcionan productos nutritivos y de alta calidad.

Con todo lo expuesto se comenta que la empresa en la actualidad cuenta con productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes corrientes y clientes objetivos entre los que se tiene: Supermercados, Tiendas, Mini – mercados, Clientes mayoristas, Clientes Minoristas, Distribuidores.

La empresa se rige a la legislación nacional como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Ley de Régimen Tributario, el Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social, entre otras. Mientras que se encuentra bajo el control de instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio de Trabajo, y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

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

#### **2.1.2.1 Misión**

Para Thompson (2007) la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

La misión, por otra parte, es capaz de otorgarle identidad y originalidad a una empresa, estableciendo en el mercado y entre los clientes una marca diferente, mediante el trabajo de los empleados. Además la misión sirve como una energía motivadora, logrando que los



miembros sepan para qué se encuentran laborando y realizando el esfuerzo, es decir, algo que vaya más allá de lo estrictamente económico. Una misión presenta las siguientes características:

No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa debe distinguir a la empresa de otras similares. Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos: clientes: ¿quiénes son nuestros clientes? productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios? mercado: ¿cuáles son nuestros mercado? tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología? interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos? filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios? capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva? interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales? ("Misión y Visión", 2013).

La misión bien elaborada puede fortalecer la labor de la empresa y aglutinar a los empleados para guiarlos en el mismo camino, así como brindar identidad y originalidad a sus productos, servicios o atención. De esta manera, la empresa "Fideos Paraíso" ha elaborado su misión de la siguiente forma:

#### **Misión de la Empresa "Fideos Paraíso"**

Somos una empresa productora de alimentos y comercializadora de productos masivos, quienes la conformamos estamos comprometidos a lograr cumplir requerimientos nacionales e internacionales para obtener estándares de excelencia al momento de servir al cliente con la máxima satisfacción que se pueda lograr en cada uno de ellos.

#### **2.1.2.2 Visión**

En el mismo sentido, la visión también responde a una pregunta, en este caso, ¿qué queremos ser? Es decir, en qué debe transformarse la empresa en el futuro más cercano, en el mediano y largo plazo, o en qué pretende convertirse. La visión está directamente involucrada con los objetivos, diseño de estrategias, toma de decisiones y ejecución de tareas. La visión, al igual que la misión, sirve como motivación pero también como inspiración para que los empleados se comprometan a alcanzar las metas propuestas en la visión. Para Thompson (2007) la visión debe presentar los siguientes elementos:

- a) Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- b) Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- c) Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- d) No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- e) Debe ser retadora.
- f) Debe ser ambiciosa, pero factible.
- g) Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades ("Misión y Visión", 2013).

Para establecer la visión empresarial, es necesario además realizar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa? ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Hacia dónde queremos llegar? ("Misión y Visión", 2013). Bajo estos parámetros, la visión de la empresa "Fideos Paraíso" se ha estructurado de la siguiente forma:

#### **Visión de la Empresa "Fideos Paraíso"**

"Ser una empresa con productos y servicio de mayor valor agregado llegando a cubrir expectativas del mercado local e internacional".

#### **2.1.2.3 Objetivos**

Precisamente de la estructuración de la Misión y la Visión empresarial, se elaboran posteriormente los objetivos para cumplir con dichos elementos. En otras palabras, si es que los objetivos son logrados, seguramente la misión y la visión también lograrán cobrar sentido en un tiempo determinado. Los objetivos pueden distinguirse en algunas categorías de acuerdo a su condición o espacio de influencia, como por ejemplo debe considerarse si el objetivo es meramente económico o tiene que ver con el marketing o con lo social. Además puede hacerse una distinción entre el objetivo general o principal que involucra a toda la empresa y los específicos que podrían relacionarse a distintas áreas de trabajo ("La empresa y su organización", 2014). Siguiendo estos criterios, los objetivos de la empresa "Fideos Paraíso" se constituyen de esta forma:

#### **Objetivos de la Empresa "Fideos Paraíso"**

- **Objetivo Principal**

El objetivo principal se basa en "Brindar los productos conjuntamente con un servicio excelente al cliente, acorde a sus expectativas."

- **Objetivos Específicos**

Obtener un excelente producto procesado y comercializado.

Considerar que el cliente es una prioridad máxima en la empresa.

Identificar problemas de los clientes. Escuchando quejas o requerimientos.

Estar siempre disponibles para el cliente cuando, éste lo solicite.

## **2.2 Estructura administrativa y funcional**

Una estructura administrativa es un esquema en el que se pueden simbolizar los vínculos que debería haber en una empresa o institución determinada. En esta estructura se encuentran las relaciones, procesos de decisión y procedimientos que incluyen a personas, materiales y, por su parte, funciones, que permiten el cumplimiento de objetivos y de la misión y visión de la empresa. Una estructura organizacional es capaz de reflejar la división de trabajo con las respectivas líneas de responsabilidad, y por otro lado, también establece la coordinación de las actividades que se presentan con dicha división ("La empresa y su organización", 2014).

Se debe tener en mente que la estructura debe expresar todos los elementos que componen a la empresa y las relaciones entre ellos, dejando ver entre otras cosas: las funciones, las relaciones de poder, los canales de comunicación y la dimensión y capacidad de adaptación. A todo esto debe sumarse componentes tales como la jerarquía, la amplitud, modelos de división departamental, mecanismos de coordinación y control, puestos de trabajo, y unidades de trabajo ("La empresa y su organización", 2014).

Por su parte, la estructura funcional de una empresa tiene como fin agrupar en un organigrama las principales actividades o funciones que se deben realizar dentro de una organización, atendiendo actividades de ventas, marketing, recursos humanos y demás. Generalmente, se presentan estructuras de funciones verticales. La estructura funcional refleja el trabajo y responsabilidad de las actividades que se elaboren, buscando la comprensión del manejo de la compañía evitando problemas grupales como el apareamiento de canales de comunicación informales, protestas en la cadena de responsabilidad e ineficiencia (Sánchez, 2006).

Teniendo este panorama claro, se procede a describir las distintas áreas administrativas con sus respectivas funciones dentro de la empresa "Fideos Paraíso". La tarea se realizó en base a la descripción brindada por el área de talento humano de la empresa.

La empresa “FIDEOS PARAISO” se encuentra dividida en varios departamentos o secciones.

La estructura organizacional y administrativa se divide de la siguiente manera:

Gerente General: Ing. Genaro Torres

Dirección de Contabilidad: Ing. Edith Orellana.

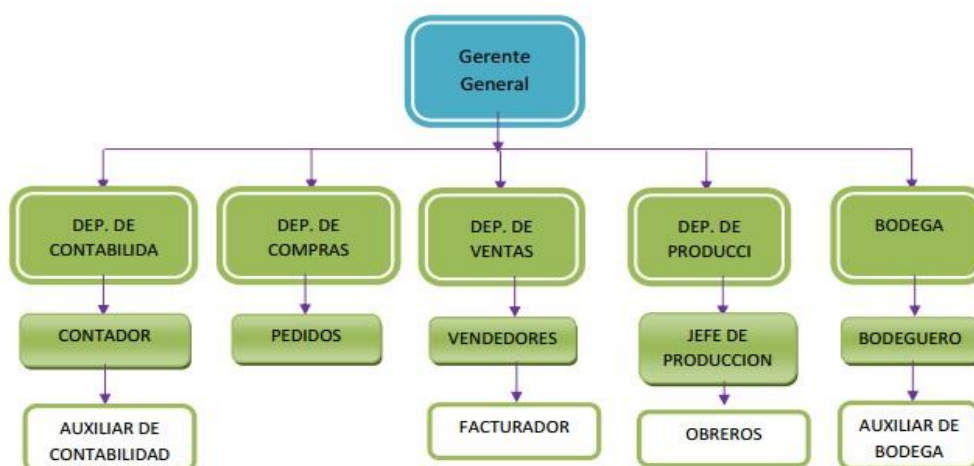
Dirección de Compras - Facturación: Ing. Genaro Torres

Dirección de Ventas y Cobros: Personal de Ventas.

Dirección de Producción: Sra. Eva Poveda

Dirección de Bodega: Sr. Rubén Zúñiga y Sr.

Nelson Yuqui (auxiliar)



**Gráfico Nro. 4:** Organigrama de la Estructura Administrativa de la Empresa Fideos Paraíso  
Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Las personas encargadas de estos departamentos tienen cualidades valiosas que ofrecen a la empresa la oportunidad de continuar en el mercado con mayor participación, siendo cada miembro de la organización: honesto, responsable, orientado al mejor desempeño de sus labores y acostumbrado a la innovación como forma de seguir adelante y de mejorar continuamente su trabajo, asumiendo cualquier tipo de circunstancias y habituado a que se reconozca su esfuerzo, así como a que se le haga caer en cuenta sus errores para corregirlos.

El reto y la visión con la que se creó la empresa “Fideos Paraíso” es la de lograr la satisfacción de engrandecer las preferencias, anhelos y expectativas del consumidor ya sea

este mayorista, minorista o consumidor final y así poder consolidarse como un pilar fundamental del desarrollo y crecimiento social y económico del país.

Según la estructura funcional para esta empresa cada uno de los diferentes departamentos en forma general debe cumplir las siguientes funciones que se detallan en los manuales de funciones descritos a continuación:

Tabla No. 2: Manual de funciones para el cargo de Gerente General de la Empresa Fideos Paraíso.

| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b><br><b>EMPRESA FIDEOS PARAISO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                |                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASUNTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                | Descripción de cargos                                                                                                         |
| <b>CÓDIGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                | 001                                                                                                                           |
| <b>APROBADO POR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                | Gerente                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Denominación del cargo:</b> | Gerente General                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Gerencia:</b>               | La Empresa                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Departamento:</b>           | Gerencia                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Responsable ante:</b>       | No existe                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Supervisa a:</b>            | Departamentos de la empresa                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Propósito del cargo</b>     | Responsable de planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa. |
| <b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionar la empresa.</li> <li>• Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>• Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo.</li> <li>• Implementar las políticas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.</li> <li>• Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> <li>• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).</li> <li>• Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.</li> <li>• Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.</li> <li>• Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas materias primas, insumos</li> </ul> |                                |                                                                                                                               |

y productos más adecuados.

- 12. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.

**Características del gerente general**

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

**Requisitos mínimos**

- Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en Administración
- Experiencia: Tres años en funciones similares.

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 3: Manual de funciones para el cargo de Contador General de la Empresa Fideos Paraíso.

| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA FIDEOS PARAISO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                |                                                                                                                                         |
| <b>ASUNTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                | Descripción de cargos                                                                                                                   |
| <b>CÓDIGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                | 001                                                                                                                                     |
| <b>APROBADO POR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                | Gerente                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Denominación del cargo:</b> | Contador General                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Departamento:</b>           | Departamento de Contabilidad                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Responsable ante:</b>       | La Gerencia                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Supervisa a:</b>            | Ninguno                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Propósito del cargo</b>     | Responsable de llevar un adecuado registro y control de la información obtenida de todos los movimientos que se realizan en la empresa. |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar los informes que requiere el gerente general, cuya preparación consiste uno de los trabajos importantes de este departamento.</li><li>• El establecimiento de cuentas adecuadas, con lo que se realizará una adecuada clasificación y análisis de la información existente, ya que sin esto no se puede obtener de manera ordenada los datos contables de la empresa.</li><li>• Mantener un registro diario que sirva de medio para realizar los respectivos arqueos de caja diarios. Estos registros son importantes para proveer y sintetizar la información sostenida en la misma.</li><li>• El Mayor General, el cual contiene las diferentes cuentas de control para cada uno de los departamentos de la empresa.</li><li>• El Diario General, como un medio previo para poder ejecutar los asientos en las cuentas del Mayor General.</li><li>• La preparación de comprobantes relativos a todos los cargos.</li></ul> |                                |                                                                                                                                         |

- La preparación de informes específicos que requieren la Gerencia General.
- La preparación de informes específicos que requieren las entidades de control tanto gubernamentales como locales, por ejemplo: SRI, Cámara de Comercio de Cuenca, etc.
- Manejo de todas las cuentas relativas a las diferentes adquisiciones y ventas realizadas por la empresa

#### **Características del contador general**

- Capacidad para trabajar intensamente durante largos periodos.
- Capacidad para comprender, razonar y expresar conceptos a través de palabras.
- Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones en el desempeño del trabajo y cumplimiento de las obligaciones con el cargo.
- Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Título de Contador Público C.P.A.
- Experiencia: Tres años en funciones similares.

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 4: Manual de funciones para el cargo de Asistente Compras de la Empresa Fideos Paraíso.

| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b><br><b>EMPRESA FIDEOS PARAISO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASUNTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                | Descripción de cargos                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CÓDIGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                | 001                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>APROBADO POR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                | Gerente                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Denominación del cargo:</b> | Asistente de Compras                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Departamento:</b>           | Departamento de Compras                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Responsable ante:</b>       | La Gerencia                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Supervisa a:</b>            | Ninguno                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Propósito del cargo</b>     | Destinado a realizar las adquisiciones de los diferentes productos, este departamento de compras tiene dos ingresos de datos de manera básica los cuales son: Compras locales de materia prima e Insumos y suministros. |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de las facturas de compras a pagar con la distribución contable de las mismas.</li> <li>• Elaboración de comprobantes de retención que deben ser presentados a los Entes de control.</li> <li>• Preparar los respectivos comprobantes de pago para todas las facturas.</li> <li>• Preparar todos los cheques para el pago de los comprobantes, los cuales deben ser revisados antes de ser pasados a Gerencia General para su respectiva firma.</li> <li>• Realizar la contabilización de los varios desembolsos de Caja Menor.</li> </ul> |                                |                                                                                                                                                                                                                         |

- Prepara los comprobantes diarios, los cuales a su vez serán destinados al Departamento de Contabilidad, en los cuales se debe indicar la distribución de todos los asientos registrados en esta.
- Elaboración y cálculo de las facturas que se entregan a los clientes previa inspección del pedido realizado por el departamento de ventas.
- Entablar lazos comerciales con los diferentes distribuidores de materia prima, para poder obtener cotizaciones.

#### **Características del asistente de compras**

- Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
- Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Titulado o Egresado de Ingeniería Comercial o carreras afines.
- Experiencia: Tres años en funciones similares.

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 5: Manual de funciones para el cargo de Vendedor Junior de la Empresa Fideos Paraíso

| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b><br><b>EMPRESA FIDEOS PARAISO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASUNTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                | Descripción de cargos                                                                                                                                                                               |
| <b>CÓDIGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                | 001                                                                                                                                                                                                 |
| <b>APROBADO POR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                | Gerente                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Denominación del cargo:</b> | Vendedor Junior                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Departamento:</b>           | Departamento de Ventas                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Responsable ante:</b>       | La Gerencia                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Supervisa a:</b>            | Ninguno                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Propósito del cargo</b>     | Encargado de realizar un enlace entre los consumidores y la empresa, adicionalmente se encarga de realizar y promocionar los diferentes productos de la empresa en sus respectivas zonas de acción. |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                |                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y crecimiento de la empresa ya que son responsables de que exista un retorno de la inversión de los productos vendidos en tiempos establecidos con su visión de gestionar sistemáticamente la cartera de clientes y no tener pérdidas o disminuir perdidas de dinero por clientes morosos.</li> <li>• Realizar las ventas al contado y/o a crédito, además de la comercialización de los productos mediante la venta directa en el local principal, en forma personal a los diferentes consumidores, telefónica o mediante la utilización de órdenes de pedido.</li> </ul> |                                |                                                                                                                                                                                                     |



- Comunicar a todos sus clientes y por ende a todos los clientes de la empresa acerca de programas de publicidad organizados por la gerencia.
- Gestionar sistemáticamente la venta a un nuevo cliente para que sea el Gerente General quien determine la factibilidad de realizar las diferentes negociaciones.
- Comunicar al gerente general sobre quejas o inquietudes de los productos ofertados a tiempo.
- Tabulación de las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control.
- La preparación de informes con los resultados obtenidos en las tabulaciones efectuadas.
- Analizar el mercado para de esta manera poder establecer los potenciales consumidores y clasificarlos según los diferentes campos de acción, es decir definir a los clientes según los productos a consumir.

#### **Características del vendedor junior**

- Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
- Capacidad para comprender, razonar y expresar conceptos a través de palabras.
- Capacidad de establecer vínculos con otras personas para entender o satisfacer sus necesidades.

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Título de bachiller, y con ganas de surgir en el mercado del marketing.
- Experiencia: Un año en funciones similares.

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 6: Manual de funciones para el cargo de Jefe de Producción de la Empresa Fideos Paraíso

| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EMPRESA FIDEOS PARAISO</b>                                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                                                                |
| <b>ASUNTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | Descripción de cargos          |                                                                                                                                                                                |
| <b>CÓDIGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | 001                            |                                                                                                                                                                                |
| <b>APROBADO POR</b>                                                                                                                                                                                                                                             | Gerente                        |                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Denominación del cargo:</b> | Jefe de Producción                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Departamento:</b>           | Departamento de Producción                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Responsable ante:</b>       | La Gerencia                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Supervisa a:</b>            | Operadores de producción                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Propósito del cargo</b>     | Controlar la producción que se desarrolle sistemáticamente desde la entrega de materia prima hasta la elaboración de producto terminado, de acuerdo al orden del día asignado. |
| <b>Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar materia prima al departamento de compras diariamente.</li> <li>• Preparar el valor de la mezcla para enviar a los obreros para la producción del fideo en los estándares y porcentajes indicados.</li> </ul> |                                |                                                                                                                                                                                |

- Preparar maquinaria para el desarrollo óptimo de la pasta de fideo en sus distintas presentaciones.
- Controlar un proceso eficiente de producción evitando pérdidas de dinero y tiempo.
- Efectuar recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión y supervisar su implementación.
- Controlar el cumplimiento de los procesos productivos internos.
- Identificar necesidades de capacitación, formación y desarrollo de los miembros de su área.
- Efectuar planes de capacitación.
- Cumplir las políticas, programas y procedimientos establecidos en seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente.

#### **Características del jefe de producción**

- Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener su cohesión necesaria para alcanzar los objetivos de empresa.
- Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

#### **Requisitos mínimos**

- Educación: Profesional universitario en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia: Tres años en funciones similares.

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Ha sido necesario el trabajo conjunto del Sr. Ing. Genaro Torres y de todos los jefes de los departamentos en pos de conseguir mejores logros en beneficio directo de sus clientes y en general de la colectividad, para lo cual se han impulsado modernas herramientas de gestión que han permitido optimizar los procesos y recursos humanos institucionales y la experiencia acumulada durante varios años, lo que ha convertido a la empresa “FIDEOS PARAISO” en un modelo de gestión reconocida.

### **2.3 Análisis de competitividad**

El análisis de competitividad puede definirse como un proceso que relaciona a la empresa con su entorno con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas. Este análisis, generalmente da lugar al análisis FODA. Este análisis permite que se estructuren estrategias para conseguir los objetivos empresariales. Sin embargo, este análisis no es posible de realizarlo si es que primero no se tiene información sobre los siguientes aspectos:

- a) La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- b) La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

- c) La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores ("Matriz FODA", 2014).

La competencia en si misma está caracterizada por todas las empresas que se encuentren en el mismo mercado y que realicen la misma función, vendan el mismo producto u oferten el mismo servicio. No necesariamente es cuestión del parecido en el producto o servicio, sino la competencia se define porque es capaz de satisfacer la misma necesidad del cliente o consumidor.

Por otra parte, para realizar un análisis de competencia completo, se debe contar con un análisis interno y otro externo, lo que nos permitirá definir la situación de la empresa en torno a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se dan tanto al interior como al exterior de la empresa. Estos dos tipos de análisis se definen de la siguiente manera:

Análisis externo: Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores. (Martínez & Milla, 2012)

Análisis interno: Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Martínez & Milla, 2012)

Sin embargo, para el autor Martínez y Milla (2012) un análisis no puede estar completo sin que se analice la existencia de lo que se denomina fuerzas competitivas, que continuamente se encuentran interactuando en el mundo empresarial. Estas son las Fuerzas de Porter y se detallan a continuación:

- a) Amenaza de nuevos entrantes.
- b) Rivalidad entre competidores.
- c) Poder de negociación con los proveedores.
- d) Poder de negociación con los clientes.
- e) Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Estas cinco fuerzas podrían aclarar el panorama respecto a la competencia del sector, y lo que reciba la empresa de su producción y ventas será precisamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresa, pues entre mayor rivalidad es menor el beneficio. La idea a final de cuentas sería que las fuerzas competitivas de alguna forma actúen para nuestro beneficio. De acuerdo al esquema de Porter (Martínez & Milla, 2012) sobre las fuerzas competitivas, los factores pueden representarse de la siguiente manera:

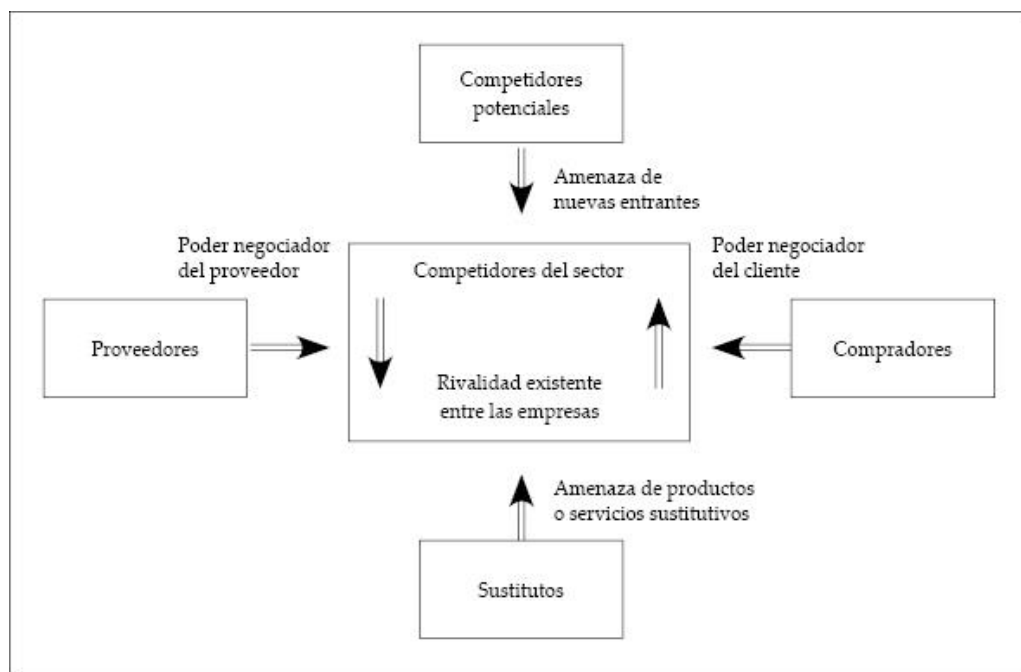


Gráfico Nro. 5: Análisis de las fuerzas competitivas  
Fuente: Martínez y Milla, 2012

### 2.3.1 Matriz de análisis de competencia.

A partir de lo citado, es posible establecer que la Empresa “Fideos Paraíso” tiene una importante fuente de competencia de acuerdo a datos obtenidos del INEC existen muchas marcas entre pasta de fideo, tallarín y espagueti en el mercado en los abastos de productos de consumo masivo en el país. Por lo que podemos encontrar los siguientes:

Esta matriz permite una visión comparada de la organización respecto a la competencia. Se pretende determinar en qué áreas la organización es superior, igual o inferior a los principales competidores.

La competencia más fuerte que tiene la empresa Fideos Paraíso se centra en los principales supermercados de la provincia y se detalla en la siguiente matriz:

Tabla No. 7: Matriz de competencias de la empresa Fideos Paraíso

| Factores claves de Éxito |                      | Ponderación | Fideos Paraíso | Principal Competencia |           |           |              |
|--------------------------|----------------------|-------------|----------------|-----------------------|-----------|-----------|--------------|
|                          |                      |             |                | Sumesa                | Oriental  | Amancay   | Doña Petrona |
| 1                        | Precios              | 10          | 7              | 8                     | 7         | 9         | 7            |
| 2                        | Calidad del Producto | 10          | 8              | 9                     | 8         | 7         | 8            |
| 3                        | Variedad             | 10          | 7              | 10                    | 8         | 6         | 7            |
| 4                        | Lealtad de clientes  | 10          | 9              | 9                     | 8         | 7         | 5            |
| 5                        | Presentación         | 10          | 6              | 8                     | 7         | 7         | 7            |
| <b>Totales</b>           |                      | <b>50</b>   | <b>37</b>      | <b>44</b>             | <b>38</b> | <b>36</b> | <b>34</b>    |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Una vez definidos cada uno de los criterios a evaluar y de acuerdo a los datos obtenidos se evalúa la posición de cada competidor respecto a la empresa.

1. Precio: Analizando el primer factor que es el precio se puede observar que la empresa se encuentra en un nivel de precio bajo con relación a sus competidores. Esta información se basó en la observación de los diferentes precios de los productos de la competencia del mercado. Esta base de ponderación de los precios se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 8: Precio de la competencias con respecto a la empresa Fideos Paraíso

| Marcas                                            | Precio de venta al público Fideos | Signos | Precio de venta al público Tallarines | Signos |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| <b>Sumesa</b>                                     | \$ 1.55                           | •      | \$ 1.75                               | •      |
| <b>Oriental</b>                                   | \$ 1.50                           | =      | \$ 1.65                               | =      |
| <b>Amancay</b>                                    | \$ 1.65                           | •      | \$ 1.70                               | •      |
| <b>Doña Petrona</b>                               | \$ 1.50                           | =      | \$ 1.65                               | =      |
| <b>Precio de venta al público nuestra empresa</b> |                                   |        |                                       |        |
| <b>Fideos Paraíso</b>                             | \$ 1.65                           |        | \$ 1.75                               |        |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Se utilizaron los siguientes signos matemáticos para evaluar los precios de los productos y de estos datos se trasladaron los resultados en valores numéricos:

+ indica que los precios de la empresa son más altos.

= indica que los precios son iguales que el competidor.

• indica que los precios de la empresa son inferiores que la competencia.

El valor que se pondera en cada marca va de acuerdo a las comparaciones de los precios, en este caso el factor que determina es el precio bajo que tiene la empresa con respecto a sus competidores. Según los resultados obtenidos, la empresa se encuentra en un nivel medio bajo respecto a la competencia debido a que sus precios no superan a ninguno de ellos, más bien están por debajo de dos de los competidores más fuertes.

2. Calidad del producto: Para el siguiente factor que es el de calidad, los productos que oferta la organización son de buena calidad, a pesar que existen marcas que patentan productos con ingredientes importados que es lo que marca la diferencia de calificación. Esta información se obtuvo de la observación de los ingredientes con lo que se fabrican las marcas competidoras, esto después de investigar sobre las normas de calidad INEN que deben presentar las pastas alimenticias o fideos que se comercializan en el Ecuador, y se detalla a continuación:

Los productos indicados deben ser elaborados de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura *para Alimentos Procesados* expedito mediante *Decreto Ejecutivo No. 3253 del 4 de noviembre de 2002*.

### **CLASIFICACIÓN**

Las pastas alimenticias o fideos se clasifican:

- a) Por su contenido de humedad:
  - frescos;
  - secos.
- b) Por su forma
  - - largos;
  - - cortos;
  - - enroscados.
- c) Por su composición
  - - con huevo;
  - - con vegetales;
  - - de sémola de trigo durum;
  - - de sémola;
  - - de harina de trigo;
  - - de mezclas de harinas
- d) Los fideos instantáneos se clasifican:
  - - fritos;
  - - no fritos.

### **REQUISITOS DEL PRODUCTO**

Pastas alimenticias o fideos

Debe cumplir con lo establecido en la Norma NTE INEN 1375 vigente.

De acuerdo a estas disposiciones se pudo observar que la calidad de los diferentes productos de la competencia cumplen en su mayoría los requisitos; de acuerdo a su clasificación todos se encuentran dentro del mismo grupo. Para la marca Sumesa se pudo observar que la validez del producto es más larga por lo tanto su calidad es un tanto mayor que el resto y que la nuestra; en cambio los del producto Amancay tienen una fecha de duración menor que el de todos los productos competidores.

3. Variedad: En la variedad existen factores de capital que ayudan a ciertas empresas competidoras a tener mayor diversidad de modelos en los fideos y tallarines, como son los

macarrones y fideos rellenos, mismos que se obtienen con maquinaria especial y costosa. La empresa Fideos Paraíso tiene maquinas especiales para cortar y dar forma a los fideos y tallarines, pero no cuenta con el capital necesario para obtener maquinaria que le permita producir la variedad de productos ofertados por sus competidores, por lo tanto se encuentra en una posición relativamente baja respecto de la competencia, se analizó este resultado en base a la observación de los diferentes modelos que oferta la competencia. Este análisis se pudo resumir en la siguiente tabla:

Tabla No. 9: Variedad de productos de la competencia respecto a la empresa Fideos Paraíso

| <b>Marcas</b>                                            | <b>Variedad de fideos</b> | <b>Variedad de tallarines</b> |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>Sumesa</b>                                            | 13 modelos y lasaña       | 3 presentaciones              |
| <b>Oriental</b>                                          | 9 modelos                 | 2 presentaciones              |
| <b>Amancay</b>                                           | 6 modelos                 | 1 presentación                |
| <b>Doña Petrona</b>                                      | 8 modelos                 | 2 presentaciones              |
| <b>Variedad de presentaciones empresa Fideos Paraíso</b> |                           |                               |
| <b>Fideos Paraíso</b>                                    | 8 modelos                 | 2 presentaciones              |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

4. Lealtad de clientes: Este factor indica que la organización ha logrado su objetivo puesto que se tiene un mercado satisfecho brindando productos de calidad, buen precio y excelente atención por parte de la fuerza de ventas y su gerente, este elemento es clave de éxito para la empresa.

Se puede identificar que existe lealtad de los clientes por el crecimiento que han tenido las ventas en el transcurso del tiempo; esto se puede observar en la siguiente tabla de análisis del crecimiento de las ventas en los últimos cinco años:

Tabla No. 10: Ventas anuales de la empresa Fideos Paraíso

| <b>Años</b> | <b>Ventas anuales en \$</b> | <b>Crecimiento</b> |
|-------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>2010</b> | 240,933.87                  | -                  |
| <b>2011</b> | 270,712.21                  | 12.36%             |
| <b>2012</b> | 318,484.96                  | 17.65%             |
| <b>2013</b> | 388,396.29                  | 21.95%             |
| <b>2014</b> | 490,878.25                  | 26.39%             |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

5. La presentación es un factor muy importante, pues se trata de la fachada del producto y debe atraer y mantener la atención de los potenciales consumidores, en este sentido podemos resumir que la empresa se ha esmerado por conseguir una presentación atractiva para sus productos; pero nuevamente surge el factor económico, pues existen

tecnologías que ayudan a mejorar la calidad de presentación y son costosas para la empresa que es joven en relación a sus competidores directos, y no cuenta con el capital suficiente para adquirir dicha técnica.

De la misma forma, en esta investigación se pudo establecer que existe un 18,6% del total de las marcas, que no expende ningún modelo de pasta de fideo o tallarín sino únicamente están presentes en pasta de espagueti. Son las siguientes marcas: Fusille, Grova, Popular, Rica Pasta, Del Rey y Barilla, por lo que se constituyen para la empresa Fideos Paraíso como competencia indirecta (Ramírez P. , 2012).

Sin embargo, son dos las marcas que presentan una mayor competencia directa por la diversificación de productos que tienen en el mercado. Las marcas Sumesa y Oriental tienen recursos de marketing, promoción, imagen, entre otros, por lo que la masividad de sus productos y sus precios son una competencia directa. Además existen cadenas de supermercados como Gran Aki o Supermaxi que tienen su propia marca de fideos (Ramírez P. P., 2012).

El estudio de mercado determinó que los productos que comercializa Fideos “Paraíso” no se encuentra en los principales supermercados de la ciudad de Cuenca, debido a esto la empresa le da la oportunidad a rivales como la marca Amancay, por esta razón Fideos Paraíso puede incursionar en este mercado e inclusive tomar opciones como la venta online que ya están siendo aplicadas por marcas como Sumesa, Oriental entre otras (Ramírez P. P., 2012).

Por último, y luego de analizar la matriz con sus diferentes factores y respecto de su competencia directa, se concluye que la organización se encuentra en la mitad de la competencia y con riesgos de subir o bajar sus factores de éxito, por lo tanto la recomendación es que debe centrar su objetivo en mejorar la presentación y variedad, sin descuidar los demás factores que también son importantes para su crecimiento y desarrollo dentro de mercado.

### **2.3.2 Matriz FODA de la Empresa Fideos Paraíso.**

El FODA es una herramienta de análisis para ser aplicada a nivel empresarial e distintas áreas. Las siglas FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A su vez cada una involucra ciertos aspectos:

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o



reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) ("Matriz Foda", 2014).

Se busca características internas y externas de la situación, de acuerdo a ciertas variables analizadas o lo que representan en determinado momento, para ser analizadas y tomar decisiones al respecto, con el objetivo de mejorar la situación actual de acuerdo a las metas institucionales propuestas. Los resultados del FODA permiten enlazar lo que sucede al en la institución, buscando la formulación de estrategias a seguir en el mercado.

El primer paso de un análisis FODA está en "separar las cuatro variables determinando los elementos que corresponden a cada grupo. Estos elementos saldrán de la información recabada de los departamentos y los estudios externos sobre mercado o marketing. Posteriormente, se comienza a cruzar la información para establecer los resultados de las variables y establecer estrategias para combatir las debilidades y elaborar planes de contingencia para las amenazas". ("Matriz Foda", 2014).

En general, cada aspecto se describe de la siguiente forma:

Tabla No. 11: Conceptos de la Matriz FODA

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalezas:</b> son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. | <b>Oportunidades:</b> son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. |
| <b>Debilidades:</b> son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.                                                  | <b>Amenazas:</b> son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.                                                         |

Fuente: "Matriz Foda" 2014

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

De esta forma, el análisis FODA de la empresa "Fideos Paraíso" dejó ver las falencias que tienen en diversas áreas tales como la falta de un departamento de recursos humanos o la necesidad de usar la contabilidad de mejor manera. Además, como ya se mencionó la competencia todavía es fuerte. Sin embargo, tienen marcas reconocidas, productos

exclusivos y ofrecen crédito, entre otras ventajas. A continuación, el resumen del análisis FODA:

Tabla No. 12: Matriz FODA Empresa Fideos Paraíso

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalezas</b><br>-Variedad de productos<br>-Planta de Equipos y Distribución Propios<br>-Clientes fieles<br>-Cumplimiento de Obligaciones con el SRI, IESS y Min. De Trabajo | <b>Oportunidades</b><br>-Distribución exclusiva de tres productos<br>-Venta de marcas reconocidas<br>-Preventa y entrega en el local del cliente<br>-Facilidad de Crédito |
| <b>Debilidades</b><br>-Departamento de Recursos Humanos en creación<br>-Baja habilidad en Publicidad y Mercadotecnia<br>-Problemas Contables<br>-Problemas Administrativos       | <b>Amenazas</b><br>-Alta competencia en el mercado<br>-Inflación<br>-Productos perecibles en corto tiempo                                                                 |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Se realiza la matriz de factores internos lo cual indica una ponderación que ayuda a medir como se encuentra la empresa en función de los factores internos que son las fortalezas y debilidades.

Tabla No. 13: Matriz Factores internos Empresa Fideos Paraíso

| ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS INTERNOS |                                                                 |          |              |             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|--------------|-------------|
|                                            | FACTORES DE ÉXITO                                               | Peso     | Calificación | Ponderación |
| Fortalezas                                 |                                                                 |          |              |             |
| 1                                          | Variedad de productos                                           | 0.12     | 4            | 0.48        |
| 2                                          | Planta de Equipos y Distribución Propios                        | 0.11     | 3            | 0.33        |
| 3                                          | Clientes fieles                                                 | 0.1      | 4            | 0.4         |
| 4                                          | Cumplimiento de Obligaciones con el SRI, IESS y Min. De Trabajo | 0.15     | 3            | 0.45        |
| SUBTOTAL                                   |                                                                 | 0.48     |              | 1.66        |
| Debilidades                                |                                                                 |          |              |             |
| 1                                          | Departamento de Recursos Humanos en creación                    | 0.11     | 3            | 0.33        |
| 2                                          | Baja habilidad en Publicidad                                    | 0.11     | 1            | 0.11        |
| 3                                          | Problemas Contables                                             | 0.16     | 2            | 0.32        |
| 4                                          | Problemas Administrativos                                       | 0.14     | 4            | 0.56        |
| SUBTOTAL                                   |                                                                 | 0.52     |              | 1.32        |
| <b>TOTAL</b>                               |                                                                 | <b>1</b> |              | <b>2.98</b> |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La tabla anterior muestra las fortalezas y debilidades que se tomaron de la matriz FODA, a continuación se determina el peso de cada factor en donde los factores que tienen mayor peso son los más importantes en el mercado, la calificación se determina como 4 lo más importante y 1 lo menos importante para la empresa.

Los resultados que arrojó la matriz indican un resultado de 2,98 lo que es positivo ya que se encuentra sobre la media por lo que es necesario aprovechar estos factores para posicionar la marca en el mercado.

A continuación se realiza el análisis de la matriz de factores externos, esencial para determinar cómo se encuentra la empresa desde el aspecto externo.

Tabla No. 14: Matriz Factores Externos Empresa Fideos Paraíso

| ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS |                                            |          |              |             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|--------------|-------------|
|                                            | FACTORES DE ÉXITO                          | Peso     | Calificación | Ponderación |
| Oportunidades                              |                                            |          |              |             |
| 1                                          | Distribución exclusiva de tres productos   | 0.12     | 1            | 0.12        |
| 2                                          | Venta de marcas reconocidas                | 0.05     | 3            | 0.15        |
| 3                                          | Preventa y entrega en el local del cliente | 0.18     | 4            | 0.72        |
| 4                                          | Facilidad de Crédito                       | 0.15     | 2            | 0.3         |
| SUBTOTAL                                   |                                            | 0.5      |              | 1.29        |
| Amenazas                                   |                                            |          |              |             |
| 1                                          | Alta competencia en el mercado             | 0.26     | 4            | 1.04        |
| 2                                          | Inflación                                  | 0.15     | 2            | 0.3         |
| 3                                          | Productos perecibles en corto tiempo       | 0.09     | 1            | 0.09        |
| SUBTOTAL                                   |                                            | 0.5      |              | 1.43        |
| <b>TOTAL</b>                               |                                            | <b>1</b> |              | <b>2.72</b> |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Luego de realizar la ponderación respectiva, se determinó que la empresa se encuentra sobre la media lo cual es positivo, pero el valor de 2,72 es un valor relativamente bajo por lo que hay que generar estrategias para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y disminuir sus amenazas

## 2.4 Análisis de costos de producción y venta.

Para Ramírez (2013) el análisis de costos de producción y ventas tiene como objetivo que la empresa pueda tomar decisiones específicas sobre la conveniencia o no de realizar inversiones o poner esfuerzo en determinada área. La idea es lograr máxima eficiencia para

lograr que el nivel de producción tenga la mayor cantidad de ganancia mediante el eficaz manejo de recursos. La ganancia total de la empresa depende de los costos de producción y el ingreso alcanzado mediante las ventas de la empresa.

#### **2.4.1 Estructura de costos.**

La organización de la empresa puede tener ciertos gastos que se relacionan directa o indirectamente con el proceso productivo, que tiene que ver con producción, capital, trabajo, planta, equipos, materia prima, empleados asalariados, entre otros (Pérez, 2014). El uso de los factores de producción redundará en ganancias para la empresa. Dentro de los componentes del costo de producción pueden mencionarse los siguientes:

Alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables (Pérez, El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo, 2014).

Por otra parte y según Ortega (2013) dos de los principales elementos de los costos de producción son materia prima y mano de obra, y se los clasifica también como costos primos, la denominación de costos primos dependen básicamente de la prioridad, en un proceso productivo, los dos primeros costos son la materia prima a ser transformada y la mano de obra necesaria para este fin, existen varias clasificaciones, una clasificación importante para análisis y toma de decisiones son los conocidos costos directos de fabricación, ya que son fácilmente identificables y atribuibles a un proceso productivo en particular.

Para lograr la transformación del material directo en producto terminado, además de la mano de obra directa, se debe incurrir en otras erogaciones, como por ejemplo: pagar salarios a las personas que supervisan el trabajo de los obreros directos, pagar el alquiler de la fábrica, o impuesto a la propiedad inmobiliaria, (según sea el caso), usar lubricantes y combustible para las máquinas, las cuales además se deprecian, se reparan en caso de desperfectos, deben tener un mantenimiento, pagar el consumo de energía, contratar personal para la limpieza, para el control y contabilización de los costos de materiales y mano de obra, contratar pólizas de seguro, vigilancia externa, entre otros. ("Costos Indirectos", 2013)

Todas estas erogaciones que no se relacionan directamente o no forman parte del producto, pero que son indispensables para lograr el proceso de manufactura y para mantener la

fábrica en condiciones de operar, se conocen como los costos indirectos de fabricación y constituyen el tercer elemento del costo de un producto.

Polimeni et al. (1994) en su obra manifiesta que los costos indirectos de fabricación son todos los conceptos que incluye el pool de costos y que se usan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y todos los otros costos indirectos de manufactura. Tales conceptos se incluyen en los costos indirectos de fabricación porque no se les puede identificar directamente con los productos específicos.

A continuación se presentan los costos de materia prima, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación de la empresa Fideos Paraíso:

Tabla No. 15: Materia prima directa e indirecta de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Descripción                      | Tipo de materia prima | Precio de adquisición (\$) Unitario | No. de unidades que se adquieren al año | Precio de adquisición (\$) anual |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| Sémola de grano tierno c/quintal | MPD                   | 37.46                               | 7,193.91                                | 269,483.76                       |
| Agua c/metro cúbico              | MPD                   | 0.88                                | 82,128.38                               | 71,862.33                        |
| Sal c/saco                       | MPD                   | 6.08                                | 886.50                                  | 5,389.68                         |
| Huevos c/cubeta                  | MPI                   | 3.45                                | 1,562.23                                | 5,389.68                         |
| Condimentos c/saco               | MPI                   | 4.50                                | 798.40                                  | 3,593.12                         |
| Fundas de empaque c/unidad       | MPI                   | 0.13                                | 27,524.25                               | 3,593.12                         |
| <b>TOTAL</b>                     |                       | <b>52.50</b>                        | <b>119,521.64</b>                       | <b>359,311.69</b>                |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La empresa Fideos Paraíso para la elaboración de sus productos invierte un valor total de \$359,311.69 en materia prima.

La distribución de la materia prima directa se presenta en las siguientes tablas:

Tabla No. 16: Materia prima directa del producto A empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Producto A Fideos      |           |                  |                |             |
|------------------------|-----------|------------------|----------------|-------------|
| Materia prima directa  |           |                  |                |             |
| Clase de material      | Cantidad  | Unidad de medida | Costo unitario | Costo total |
| Sémola de grano tierno | 4,316.34  | quintal          | 37.46          | 161,690.25  |
| Agua                   | 49,277.03 | m <sup>3</sup>   | 0.88           | 43,117.40   |
| Sal                    | 531.90    | saco             | 6.08           | 3,233.81    |
| Total                  |           |                  |                | 208,041.46  |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 17: Materia prima directa del producto B empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Producto B Tallarines  |           |                  |                |             |
|------------------------|-----------|------------------|----------------|-------------|
| Materia prima directa  |           |                  |                |             |
| Clase de material      | Cantidad  | Unidad de medida | Costo unitario | Costo total |
| Sémola de grano tierno | 2,877.56  | quintal          | 37.46          | 107,793.50  |
| Agua                   | 32,851.35 | m³               | 0.88           | 28,744.93   |
| Sal                    | 354.60    | saco             | 6.08           | 2,155.87    |
| Total                  |           |                  |                | 138,694.31  |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La distribución de la mano de obra se muestra en la siguiente tabla, la empresa cuenta con tres obreros y un jefe de producción para la elaboración de sus productos, el rol de pagos corresponde al año 2014.

Tabla No. 18: Mano de obra empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Nómina             | Sueldo básico    | Aporte individual | Líquido a pagar  | Aporte patronal | Décimo tercero  | Décimo cuarto   | Fondos de reserva | Costo total      |
|--------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Jefe de producción | 10,800.00        | 1,020.60          | 9,779.40         | 1,204.20        | 899.64          | 340.00          | 900.00            | 14,143.84        |
| Obrero 1           | 4,332.00         | 409.37            | 3,922.63         | 483.02          | 361.00          | 340.00          | 360.86            | 5,876.87         |
| Obrero 2           | 4,332.00         | 409.37            | 3,922.63         | 483.02          | 361.00          | 340.00          | 360.86            | 5,876.87         |
| Obrero 3           | 4,332.00         | 409.37            | 3,922.63         | 483.02          | 361.00          | 340.00          | 360.86            | 5,876.87         |
| <b>TOTALES</b>     | <b>23,796.00</b> | <b>2,248.72</b>   | <b>21,547.28</b> | <b>2,653.25</b> | <b>1,982.64</b> | <b>1,360.00</b> | <b>1,982.57</b>   | <b>31,774.46</b> |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

$$\text{Costo hora promedio} = \frac{\text{Costo total}}{\text{Número de horas}}$$

$$\text{Costo hora promedio} = \frac{17,630.62}{1920}$$

$$\text{Costo hora promedio} = \$ 9.18$$

En la elaboración de sus productos Fideos Paraíso emplea la mano de obra directa de tres obreros lo cual representa un costo hora promedio de \$9,18.

Tabla No. 19: Costos directos de fabricación empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Descripción | Materia prima directa | Mano de obra directa | Total costos directos de fabricación |
|-------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Producto A  | 208,041.46            | 10,578.37            | 218,619.83                           |
| Producto B  | 138,694.31            | 7,052.25             | 145,746.56                           |
| Total       | 346,735.77            | 17,630.62            | 364,366.39                           |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

En la siguiente tabla se detallan los costos indirectos en los que se incurren para la elaboración de los productos, mismos que se clasifican en costos indirectos fijos y costos indirectos variables:

Tabla No. 20: Costos indirectos de fabricación empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Conceptos                               | Costos indirectos fijos (\$) | Costos indirectos variables(\$) | Costos indirectos totales (\$) |
|-----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <b>Materia prima indirecta</b>          |                              |                                 |                                |
| Huevos                                  |                              | 5,389.68                        | 5,389.68                       |
| Condimentos                             |                              | 3,593.12                        | 3,593.12                       |
| Fundas de Empaque                       |                              | 3,593.12                        | 3,593.12                       |
| <b>Mano de obra indirecta</b>           |                              |                                 |                                |
| Jefe de producción                      | 14,143.84                    |                                 | 14,143.84                      |
| <b>Costos Indirectos de fabricación</b> |                              |                                 |                                |
| Servicios públicos                      | 5,639.80                     |                                 | 5,639.80                       |
| Seguros                                 | 1,054.28                     |                                 | 1,054.28                       |
| Depreciaciones                          | 1,512.78                     |                                 | 1,512.78                       |
| Suministros y materiales                |                              | 29,988.33                       | 29,988.33                      |
| Reparaciones                            |                              | 2,478.86                        | 2,478.86                       |
| Gastos de fabricación                   |                              | 2,592.58                        | 2,592.58                       |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>22,350.70</b>             | <b>47,635.69</b>                | <b>69,986.38</b>               |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La empresa Fideos Paraíso, en el periodo que terminó en Diciembre del año dos mil catorce, presentó una producción aproximada de 327,240 unidades totales entre sus dos productos, el detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 21: Producción en unidades de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Descripción | Producto   | Unidades producidas |
|-------------|------------|---------------------|
| Producto A  | Fideos     | 195,344             |
| Producto B  | Tallarines | 131,896             |
| Total       |            | 327,240             |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Una vez determinadas las unidades de producción y los costos indirectos de fabricación de la empresa, se procede con el cálculo de la tasa predeterminada de aplicación de los costos indirectos de fabricación a los productos.

Por lo general las tasas de aplicación de costos indirectos se fijan en dólares por unidad de actividad en alguna base (denominada actividad del denominador). No hay reglas absolutas para determinar qué base usar como la actividad del denominador. Sin embargo debe haber una relación directa entre la base y los costos indirectos de fabricación. Además el método

utilizado para determinar la tasa de aplicación de los costos indirectos debe ser el más sencillo y los menos costosos de calcular y aplicar (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 1994).

Polimeni et al. (1994) indica que por lo regular se utilizan las siguientes bases de cálculo de la tasa de aplicación de costos indirectos de fabricación: 1) unidades de producción, 2) costos de los materiales directos, 3) costo de la mano de obra directa, 4) horas de mano de obra directa, y 5) horas máquina.

La tasa de aplicación de costos indirectos que se tomará como base de asignación es la materia prima directa, pues se considera que mantiene estrecha relación con los costos indirectos de fabricación, y se procede a calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de costos indirectos} = \frac{\text{Total de costos indirectos variables de fabricación anual}}{\text{Total costo de materia prima directa anual}}$$

$$\text{Tasa de costos indirectos} = \frac{47,635.69}{346,735.77} * 100$$

$$\text{Tasa de costos indirectos} = 13.74\%$$

En este cálculo se han tomado los datos de la tabla No. 15, en donde se registran en detalle los costos indirectos de fabricación, en el numerador se colocan el total de costos indirectos variables por un valor de \$47,635.69; en el denominador el valor total de la materia prima directa que se detalló en la tabla No. 14, por el valor de \$346,735.77, este resultado multiplicado por 100 nos ayuda a obtener el porcentaje de la tasa de aplicación 13,74%, misma que nos servirá para calcular la asignación de los costos indirectos variables de fabricación a cada producto.

A continuación se presentan la asignación de los costos indirectos con la aplicación de la tasa determinada de materia prima directa 13,74%, en donde se reflejan los resultados de costos totales de cada uno de los productos sin considerar los costos fijos.



Tabla No. 22: Hoja de costos del producto A de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Producto A             |            |             |                   |                |             |
|------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------|-------------|
| Materia prima directa  |            |             |                   |                |             |
| Clase de material      |            |             | Cantidad          | Costo unitario | Costo total |
| Sémola de grano tierno |            |             | 4,316.34          | 37.46          | 161,690.25  |
| Agua c/metro cúbico    |            |             | 49,277.03         | 0.88           | 43,117.40   |
| Sal c/saco             |            |             | 531.90            | 6.08           | 3,233.81    |
| Total                  |            |             |                   |                | 208,041.46  |
| Mano de obra indirecta |            |             | Costos indirectos |                |             |
| Nº horas               | Costo hora | Costo total | Base              | Tasa           | Costo total |
| 1,152                  | 9.18       | 10,578.37   | 208,041.46        | 13.74%         | 28,584.90   |
| Total                  |            | 10,578.37   | Total             |                | 28,584.90   |
| Costo Total            |            |             |                   |                | 247,204.73  |
| Costo unitario         |            |             |                   |                | 1.27        |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Tabla No. 23: Hoja de costos del producto B de la empresa Fideos Paraíso (valores anuales).

| Producto B             |            |             |                   |                |             |
|------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------|-------------|
| Materia prima directa  |            |             |                   |                |             |
| Clase de material      |            |             | Cantidad          | Costo unitario | Costo total |
| Sémola de grano tierno |            |             | 2,877.56          | 37.46          | 107,793.50  |
| Agua c/metro cúbico    |            |             | 32,851.35         | 0.88           | 28,744.93   |
| Sal c/saco             |            |             | 354.60            | 6.08           | 2,155.87    |
| Total                  |            |             |                   |                | 138,694.31  |
| Mano de obra indirecta |            |             | Costos indirectos |                |             |
| Nº horas               | Costo hora | Costo total | Base              | Tasa           | Costo total |
| 768                    | 9.18       | 7,052.25    | 138,694.31        | 13.74%         | 19,056.60   |
| Total                  |            | 7,052.25    | Total             |                | 19,056.60   |
| Costo Total            |            |             |                   |                | 164,803.15  |
| Costo unitario         |            |             |                   |                | 1.25        |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Es fácil determinar el costo unitario variable, se calcula dividiendo el valor de costos totales de producción variable para el número de unidades producidas de cada producto, en la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos:

Tabla No. 24: Costo unitario de cada producto de la empresa Fideos Paraíso.

| Descripción  | Producto   | Costos totales de producción variable | Unidades producidas | Costo unitario variable |
|--------------|------------|---------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Producto A   | Fideos     | 247,204.73                            | 195344              | 1.27                    |
| Producto B   | Tallarines | 164,803.15                            | 131896              | 1.25                    |
| <b>Total</b> |            | <b>412,002.08</b>                     |                     |                         |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Una vez que obtenemos los costos totales de producción variables y las unidades producidas por producto, entonces se calcula el costo variable por unidad, dando como resultado para el Producto A (Fideos) el costo de \$1.27 y para el Producto B (Tallarines) el costo de \$1.25.

Con los datos obtenidos, y conociendo el precio de venta al público, se puede determinar el margen de contribución unitario de cada uno de los productos.

Este margen de contribución nos muestra el valor con el que aporta cada producto para cubrir los costos variables en los que se incurren en la fabricación, o dicho de otra manera, el margen de contribución son los beneficios de la empresa antes de considerar los costos fijos.

Tabla No. 25: Margen de contribución unitario de la empresa Fideos Paraíso.

| Producto          | Precio de venta en el mercado | Costo variable | Margen de contribución |
|-------------------|-------------------------------|----------------|------------------------|
| Producto A        | 1.50                          | 1.27           | 0.23                   |
| Producto B        | 1.65                          | 1.25           | 0.40                   |
| Los dos productos | 3.15                          | 2.51           | 0.64                   |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Se determinó el margen de contribución unitario por cada producto, es decir la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. En la tabla 19, los valores de margen de contribución para el producto A (fideos) es \$0.23, en cambio el del producto B (tallarines) aporta con \$0.40 de utilidad. El producto que menos le cuesta producir a la empresa y que mayor utilidad aporta es el producto B (tallarines), sin embargo el producto A (fideos) es el más fuerte en el mercado, deduciendo que los tallarines (producto B) son un complemento del primero. Se puede concluir que la combinación de ambos productos forman una base sostenible en la producción y comercialización de la empresa, pues los dos son importantes a pesar de que el uno aporte mayor utilidad.

#### **2.4.2 Ciclo de producción.**

El ciclo de producción tiene que ver con el periodo que va desde el origen de la idea del producto o servicio, pasando por su elaboración hasta llegar al mercado. Los ciclos de producción pueden tener diversos tiempos, pero existen empresas con producciones continuas o en serie que son capaces de producir con mayor frecuencia, pues sus gastos pueden tener una base semanal o mensual. Los productos agrícolas por otra parte necesitan de más tiempo, a veces un año, para que pueda cumplirse el ciclo. Algo similar sucede con la venta de carne ("Costos de Producción", 2013). En suma, el ciclo de producción de una empresa "mide el período total de producción de una empresa por año, el Ciclo de Producción de la empresa debe ser igual a la duración del ciclo multiplicada por el número de ciclos" ("Costos de Producción", 2013). En muchos sentidos, el ciclo de producción puede volverse inclusive una estrategia empresarial. Las formas en las que se adecúa el ciclo de producción se lo realiza mediante lo siguiente:

- a) Una organización de la producción, que acorte los tiempos de producción (sustituyendo por ejemplo las tradicionales cadenas de ensamblaje, sistemas de fabricación y ensamblaje), para responder así con prontitud a los cambios en la demanda y gestión logística de las existencias en depósito (stocks), disminuyendo los costes operativos de la empresa.
- b) Una organización del desarrollo del producto/servicio que abandone la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización (que encarece los costos), para incorporarlos en un diseño integral de los productos/servicios de la empresa. En este sentido, la organización paralela de diferentes fases del desarrollo, junto con la integración del desarrollo, la producción y la comercialización (concurrent engineering) del producto/servicio, permitirán disminuir los tiempos de desarrollo, pudiendo fabricar y comercializar los productos/servicios de la empresa con mayor eficiencia y facilidad.
- c) Una organización de las relaciones de suministro que permita a la empresa reducir la profundidad de fabricación y concentrarse en la especialización y diferenciación de sus productos/servicios. La reorganización del suministro a través de la introducción de sistemas de producción "justo a tiempo" ("Just-in-time"), o de una reorganización de la pirámide de subcontratación, o a través de la reducción en el número de proveedores directos, afectarán la competitividad de la empresa ("Costos de Producción", 2013).

Algunos de estos conceptos como el just in time ya se analizaron en acápite anteriores por lo que no es necesario reiterar los conceptos. Pero si debe indicarse que el manejo de los ciclos de producción cada vez es más importante en la administración y mucho más en la toma de decisiones de una empresa.

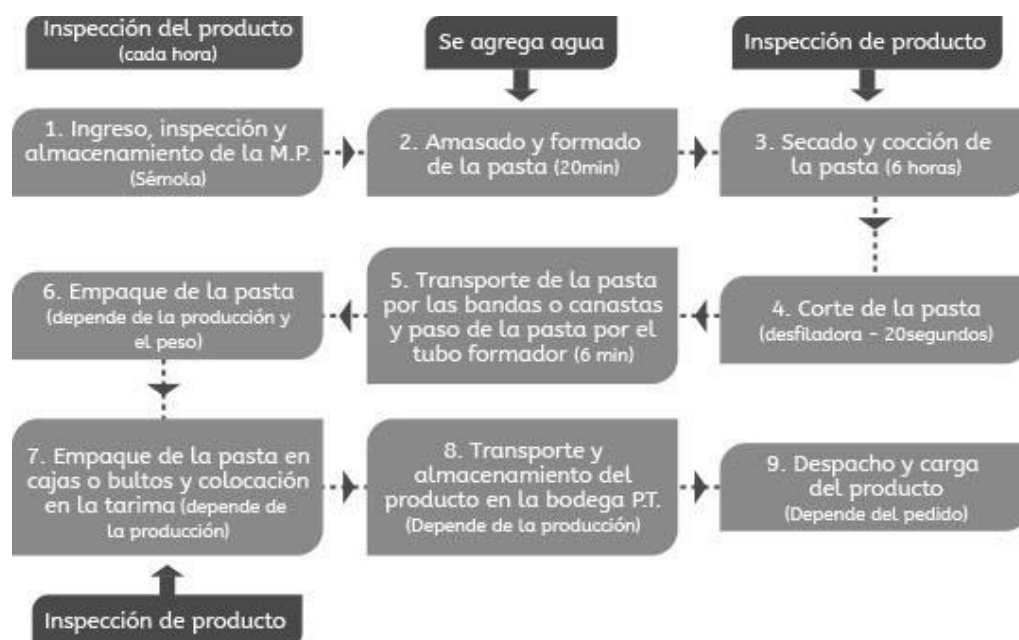


Gráfico Nro. 6: Ciclo de producción empresa Fideos Paraíso  
Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Se adjunta como anexos fotografías de los diferentes ciclos de producción por los que debe pasar la materia prima para convertirse en el producto final.

### 2.4.3 Indicadores de producción.

Los indicadores de producción pueden ser muy variados o de distinta índole. Su existencia tiene como objetivo fundamentar las decisiones que se tomen sobre procesos productivos. Los indicadores proveen de información a la empresa para mejorar los ciclos de producción y para sostener la viabilidad de los procesos. La viabilidad se establece a partir de la eficiencia en los sistemas de producción, tomando el cociente entre el resultado del sistema productivo y la cantidad de recursos utilizados. Al final, lo que se obtiene es información sobre el cumplimiento de metas y objetivos empresariales ("El ABC de los indicadores de producción", 2013).

Los indicadores de producción que se han estudiado están basados en los resultados financieros de la empresa y muestran sus datos históricos del año cerrado al 2014, entre los principales y los más relevantes que se consideraron se detallan a continuación:

Índice de solvencia

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{70,011.81}{51,005.37} = 1.37$$

**Análisis:** El índice de solvencia hace referencia a la liquidez de la empresa, es decir a aspectos financieros y no económicos. Este indicador que se muestra establece la capacidad de la empresa para afrontar los pagos a corto plazo, en este sentido el valor obtenido debe ser mayor a 1, con lo cual se indica que los activos corrientes pueden afrontar las deudas o pasivos dentro del corto plazo, el resultado 1.37 demuestra que la empresa se encuentra con un 37% sobre las deudas que vencen dentro del periodo de corto plazo.

#### Prueba ácida

$$\frac{\text{Activo corriente - Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{50,296.76}{51,005.37} = 0.99$$

La prueba ácida es un indicador más rígido, el cual pretende comprobar la capacidad de la organización para pagar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios; es decir, básicamente con su efectivo, las cuentas por cobrar, inversiones a corto plazo y algún otro activo de fácil desembolso, y que sea diferente de los inventarios. Al analizar este índice se puede indicar que el valor más acertado es el que se acerque a 1.

**Análisis:** Considerando que se trata de una empresa de producción; y de acuerdo con su actividad las cantidades de inventario que manejan son mayores, existe mayor influencia en la valoración de la liquidez. El resultado obtenido en la medición es del 99% lo cual es satisfactorio, porque puede decirse que tiene facilidad en cumplir sus obligaciones en el corto plazo. (Thompson, 2007)

#### Índice estructural

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}} = \frac{63,878.79}{132,055.50} = 0.48$$

Es importante la medición del índice estructural, pues demuestra en que porcentaje representa el patrimonio con respecto al total de los activos, es decir mide el grado de financiamiento del activo total con los recursos del dueño de la empresa.

**Análisis:** En este sentido se observa que existe un 48% de financiamiento del activo total con los recursos del Patrimonio.

### Índice de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{67,664.36}{63,878.79} = 1.06$$

Índice de endeudamiento es un indicador que mide el nivel de obligaciones que tiene el patrimonio con los acreedores de la organización, sirve para conocer si los acreedores o el dueño son los que financian mayoritariamente a la empresa.

**Análisis:** El valor obtenido demuestra que existe un 6% de financiamiento de los acreedores sobre el patrimonio, y que el origen de los fondos no es suficiente con el capital mantenido.

### Capital neto de trabajo

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = 70,011.81 - 51,005.37 = 19,006.44$$

El capital de trabajo se refiere a la inversión que realiza una organización en activos circulantes o a corto plazo: efectivo, valores realizables, inventario (Brigham & Houston, 2006). Esto demuestra que el capital de trabajo contiene todos los recursos que destina una empresa a diario, para cumplir con su actividad productiva, referidos tanto a activos corrientes como a pasivos corrientes; y dando como resultado el capital de trabajo neto.

**Análisis:** Se expresa en unidades monetarias e indica que valor le quedaría a la empresa en efectivo después de pagar sus obligaciones del corto plazo, en caso de tener que pagar de manera inmediata. Para este caso el valor a favor de la empresa es de \$19,006.44.

Para concluir, los indicadores constituyen una forma de poder analizar la gestión de una empresa o el planeamiento. Cada indicador nos dice algo de la empresa y debe elegirse e interpretarse de forma adecuada. Permiten conocer diversos aspectos de la organización (lo económico, lo financiero, etc.). Su sistematización (cálculo a períodos fijos en las mismas condiciones) permite conocer la evolución de la empresa, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO**

En este capítulo se proponen las herramientas administrativas financieras relevantes para la aplicación en la empresa Fideos Paraíso, y cuyo objetivo está orientado a evaluar el impacto que tienen estas herramientas en la toma de decisiones a corto plazo.

Se aplica el punto de equilibrio y las formas de calcularlo, se estudian el análisis y relación de los costos, la fijación de precios y finalmente se determina la utilidad en los diferentes escenarios que puede presentar el entorno empresarial.

Las herramientas que se utilizan son indispensables para poder alcanzar los resultados deseados, establecer las conclusiones sobre el análisis y finalmente llegar a las recomendaciones necesarias que ayudarán a culminar con éxito el objetivo de esta investigación.

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

El análisis de rentabilidad se estudia con el fin de saber si la empresa está ganando o perdiendo en la fabricación de sus productos, pues ésta debe ser concebida como un instrumento generador de utilidades. Los objetivos principales de la empresa son maximizar sus utilidades, y con ello su valor.

Como se ha comentado en el capítulo uno, Ramírez (2008) indica que el modelo costo-volumen-utilidad ayuda a los administradores a saber que acciones deben tomar para maximizar sus utilidades. Las utilidades deben ser suficientes para cubrir el capital que se ha invertido. De acuerdo a los objetivos de la empresa, se puede calcular cuanto hay que vender y a que precio para lograr las utilidades deseadas.

Según el autor Ramírez (2008) en el uso de la simulación es necesario el empleo de dicho instrumental, debido a que el análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar con un modelo matemático los cursos alternativos de acción basados en hechos y suposiciones a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre. Esta descripción no es otra cosa que la aplicación del modelo costo-volumen-utilidad en la planeación de una empresa.

Las ventajas de la simulación son:

- a. Permite experimentar con un modelo de sistema y no con el sistema real.
- b. Facilita la proyección de hechos futuros y detecta cuál será la reacción del sistema real.



- c. Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad, antes de comprometerlos con una acción determinada.
- d. Se logra analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo, facilitando la solución de problemas específicos de cada una de las variables, así como su expresión óptima.
- e. Disminuye el riesgo del negocio cuando se enfrenta un problema, al elegir la acción adecuada basada en información objetiva. Una de las dificultades más graves que surgen al aplicar la simulación es la construcción del modelo, lo que no sucede en los casos del presupuesto y del modelo costo-volumen-utilidad, debido a que dichos modelos ya existen.

En la siguiente tabla se expone el análisis de la mezcla de los productos el cual sirve de base para luego determinar el punto de equilibrio.

Tabla No. 26: Resultado de las mezclas de los productos fabricados en la empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Total      | Porcentaje |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------------|------------|
| <b>Ventas</b>                 | 294,526.95          | 100% | 196,351.30          | 100% | 490,878.25 | 100.00%    |
| <b>Costos variables</b>       | 233,788.67          | 79%  | 178,213.40          | 91%  | 412,002.07 | 83.93%     |
| <b>Contribución marginal</b>  | 60,738.28           | 21%  | 18,137.90           | 9%   | 78,876.18  | 16.07%     |
| <b>Participación</b>          | 60%                 |      | 40%                 |      | 100%       |            |
| <b>Costo fijos totales</b>    | 22,350.70           |      | 22,350.70           |      | 22,350.70  | 4.55%      |
| <b>Costos fijos asignados</b> | 13,410.42           |      | 8,940.28            |      | 22,350.70  | 4.55%      |
| <b>Utilidad de operación</b>  | 47,327.86           |      | 9,197.62            |      | 56,525.48  | 11.52%     |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La empresa mantiene una estructura de costos en donde su costos fijos son \$22,350.70; costos variables totales \$412,002.07. Estos datos se han tomado del estado de pérdidas y ganancias que se adjuntan en los anexos de este estudio, y son necesarios para poder establecer en donde se ubica el punto de equilibrio. En el siguiente cuadro se calcula el margen de contribución ponderado:

Tabla No. 27: Margen de contribución ponderado de los productos de la empresa Fideos Paraíso

|                                  | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Margen de contribución ponderado |
|----------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|----------------------------------|
| Precio de venta                  | 1.50                | 100% | 1.65                | 100% | 0.25                             |
| Costos variables                 | 1.19                | 79%  | 1.50                | 91%  |                                  |
| Margen de contribución           | 0.31                | 21%  | 0.15                | 9%   |                                  |
| Participación                    | 60%                 |      | 40%                 |      |                                  |
| Margen de contribución ponderado | 0.19                |      | 0.06                |      |                                  |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Se ha establecido que existe un margen de contribución ponderado total de 0.25; el porcentaje de contribución de cada producto es 0.19 para el producto A (fideos) y 0.06 para el producto B (tallarines), este margen de contribución nos sirve para calcular el punto de equilibrio de cada uno de los productos de la empresa. Se toma como base el valor de 0.25 que nos ayudará a calcular el número de unidades que debe venderse para que la empresa se encuentre en equilibrio, esto nos ayudará a determinar cual es el producto que tiene mayores costos y menores utilidades y así hacer los cambios pertinentes para reducir los costos sin afectar el volumen de ventas y como consecuencia el incremento en las utilidades.

El punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. En esta empresa se elaboran dos productos, por lo tanto se considera la forma de cálculo del punto de equilibrio de múltiples líneas de productos. En base a esta información se puede desarrollar la fórmula del punto de equilibrio que se expresa de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución ponderado}} \\ \text{Punto de equilibrio} &= \frac{22,350.70}{0.25} \\ \text{Punto de equilibrio} &= 90,647 \text{ unidades} \end{aligned}$$

**Análisis:** Se determinó el punto de equilibrio dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución ponderado por unidad. Es decir que se deben vender 90,647 unidades entre los dos productos, que sería lo necesario para cubrir los costos fijos totales y que la empresa no tenga utilidad ni pérdida.

En el siguiente cuadro se establece la determinación del punto de equilibrio:

Tabla No. 28: Punto de equilibrio por mezcla de productos de la empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Total      |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------------|
| <b>Cantidad a vender</b>      | 54,388              |      | 36,259              |      | 90,647     |
| <b>Precio de venta</b>        | 1.50                |      | 1.65                |      |            |
| <b>Ventas</b>                 | 81,582.41           | 100% | 59,827.10           | 100% | 141,409.52 |
| <b>Costos variables</b>       | 64,758.23           | 79%  | 54,300.59           | 91%  | 119,058.82 |
| <b>Margen de contribución</b> | 16,824.18           | 21%  | 5,526.51            | 9%   | 22,350.70  |
| <b>Participación</b>          | 60%                 |      | 40%                 |      |            |
| <b>Costo fijos totales</b>    | 22,350.70           |      | 22,350.70           |      |            |
| <b>Costos fijos asignados</b> | 13,410.42           |      | 8,940.28            |      | 22,350.70  |
| <b>Utilidad de operación</b>  | 3,413.77            |      | (3,413.77)          |      | -          |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

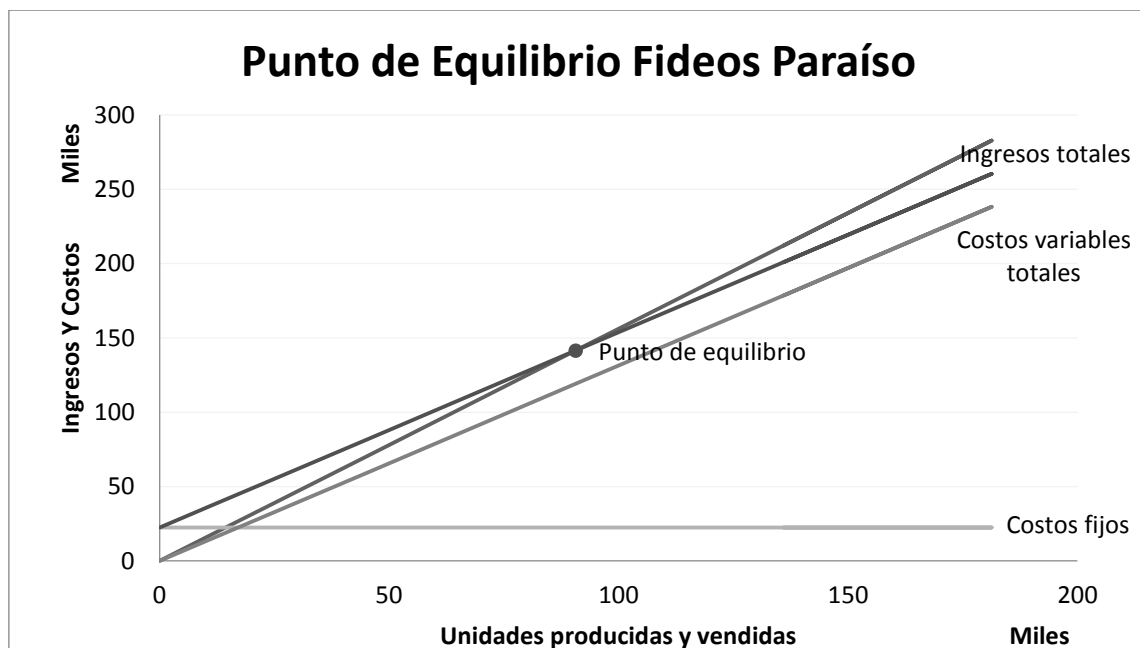
Se relacionan las 90,647 unidades con los porcentajes de participación de cada línea para obtener la cantidad a venderse de cada uno a fin de lograr el punto de equilibrio de la mezcla de los productos:

Línea de productos A (fideos) =  $90,647 \times 0.60 = 54,388$  unidades

Línea de productos B (tallarines) =  $90,647 \times 0.40 = 36,259$  unidades

**Análisis:** Como se observa en la tabla anterior, si se venden 90,647 unidades entre ambos productos se encuentra el punto de equilibrio, pero si la cantidad vendida es menor se cae en el área de pérdida; en cambio si la cantidad vendida es superior se obtendrá utilidad.

Además de la representación algebraica que se ha expuesto, se determina de forma gráfica el punto de equilibrio de la empresa Fideos Paraíso para que exista una evaluación más clara.



**Gráfico Nro. 7:** Punto de equilibrio de la mezcla de los productos de la empresa Fideos Paraíso

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

**Análisis:** Con estos datos se analizan las situaciones de cambios que pueden experimentar las variables y los resultados que pueden subir o bajar la utilidad, este modelo nos sirve para medir que pasará con los valores reales y con sistemas de cambios en las diferentes variables, y si es factible o no adoptarlos.

Ahora es importante estudiar el punto de equilibrio unitario, para lo cual se va hacer un análisis por producto, con los datos obtenidos de la tabla 24 en donde refleja el margen de contribución unitario de cada línea de productos; y se aplicará la siguiente formula:

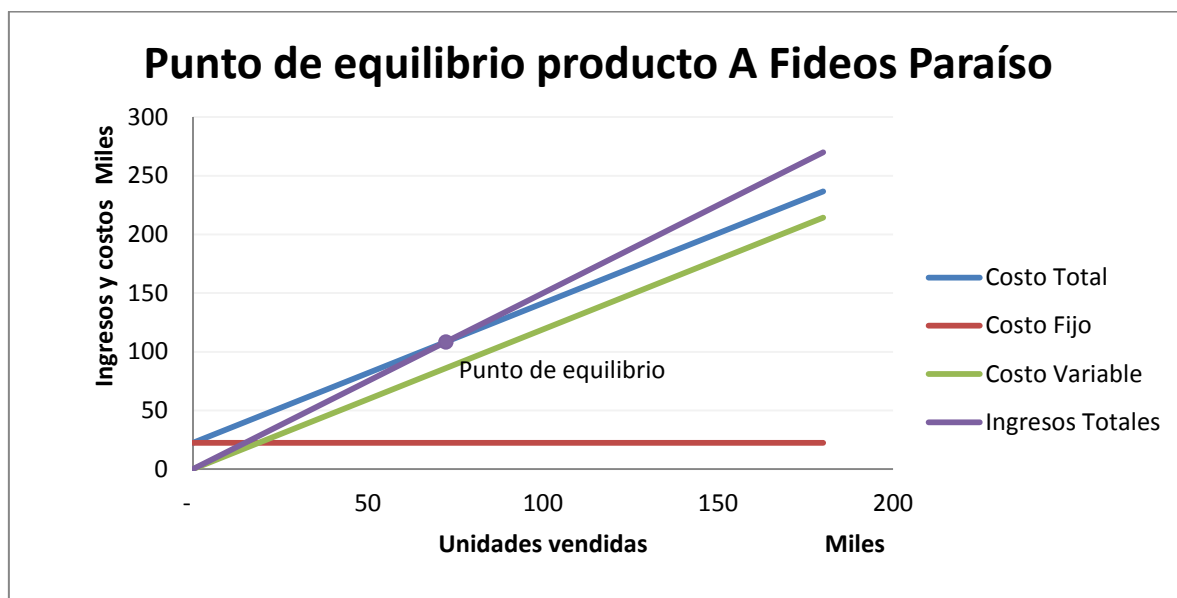
$$\text{Punto de equilibrio unitario} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Se aplica la fórmula en el producto A fideos:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \frac{22,350.70}{0.31} \\ \text{Punto de equilibrio} &= 72,254 \text{ unidades} \end{aligned}$$

**Análisis:** Encontramos que el punto de equilibrio del producto A fideos un valor de 72,254 unidades a vender, pero se puede observar en el análisis de la mezcla de los productos que el valor a vender es 54,388 unidades, con lo que se puede concluir que se está en un punto superior al punto de equilibrio. Esta línea de productos aporta utilidad.

En el siguiente gráfico se aplican los resultados obtenidos:



**Gráfico Nro. 8:** Punto de equilibrio producto A (fideos) de la empresa Fideos Paraíso

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

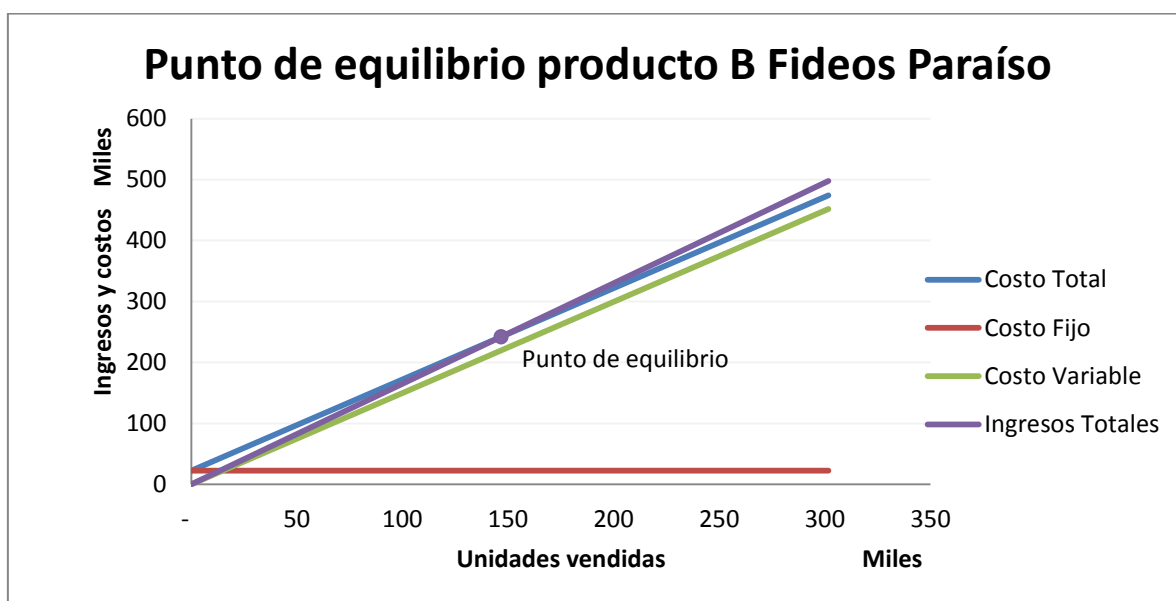
Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Se aplica la fórmula al segundo producto B tallarines:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{22,350.70}{0.15}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 146,640 \text{ unidades}$$

**Análisis:** El punto de equilibrio del producto B es de 146,640 unidades, pero se puede observar en el análisis de la mezcla de los productos que el valor es de 36,259 unidades, con lo que se puede concluir que se está en un punto superior al punto de equilibrio con lo que la línea de producto B también aporta utilidad a la empresa. De la misma forma se graficaron los resultados:



**Gráfico Nro. 9:** Punto de equilibrio producto B (tallarines) de la empresa Fideos Paraíso

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La empresa tiene dos líneas de producción con las que se ha obtenido excelentes resultados en sus utilidades, se puede observar que en ambos casos tenemos utilidades ya que sus ventas superan al punto de equilibrio, con lo cual se concluye que sus operaciones han mantenido muy buenos resultados.

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

El modelo costo volumen utilidad es un apoyo en la planeación y facilita la toma de decisiones en la empresa.

El autor Ramírez (2008), menciona que este modelo permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas. Además permite lo siguiente “para entender las bases del modelo costo-volumen-utilidad se debe entender el margen de contribución que es conocer la diferencia que existe entre los costos fijos y variable a lo cual denomina enfoque de contribución.”

El proceso de la determinación y análisis de las utilidades es muy parecido a la herramienta llamada análisis de sensibilidad, la que ofrece a la administración una gran ayuda en su labor de planificar, sobre todo en esta época de cambios acelerados que obliga a la administración de las empresas a una constante búsqueda de oportunidades para lograr la supervivencia.

“El análisis de sensibilidad o simulación permite conocer los resultados de las diferentes acciones antes de realizarlas. Este modelo permite analizar los efectos de los cambios en los costos, precios y volúmenes, así como en las utilidades de la empresa, proporcionando un banco de datos que propiciará un ambiente óptimo en la empresa durante el próximo período” (Ramirez, 2008).

En este caso se analiza la empresa en sus dos líneas de productos y apoyándose en las referencias históricas se supone que la participación de cada producto es:

Producto A: 60%

Producto B: 40%

Con el valor de costos fijos citados anteriormente \$22,350.70 se presentan los precios de venta de cada uno y sus costos variables unitarios:

Tabla No. 29: Precios de venta y margen de contribución unitario empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|
| <b>Precio de venta</b>        | 1.50                | 100% | 1.65                | 100% |
| <b>Costos variables</b>       | 1.19                | 79%  | 1.50                | 91%  |
| <b>Margen de contribución</b> | 0.31                | 21%  | 0.15                | 9%   |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Una de las estrategias que se estudian es la de cambiar los costos unitarios con lo cual bajaría el punto de equilibrio ya que se reducirían sus costos variables.

Para poder realizar una comparación, se supone que se va a reducir en un 5% los costos variables unitarios a cada uno de los productos, esta consideración se la realiza suponiendo que se va a sustituir la utilización de materia prima por una de menor precio:

Tabla No. 30: Supuesto de reducción 5% del costo variable unitario de los productos empresa Fideos Paraíso

|                                         | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      |      |
|-----------------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------|
| <b>Precio de venta</b>                  | 1.50                | 100% | 1.65                | 100% |      |
| <b>Costos variables</b>                 | 1.13                | 75%  | 1.42                | 86%  |      |
| <b>Costo marginal</b>                   | 0.37                | 25%  | 0.23                | 14%  |      |
| <b>Participación</b>                    | 60%                 |      | 40%                 |      |      |
| <b>Margen de contribución ponderado</b> | 0.22                |      | 0.09                |      | 0.31 |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Como se observa en la tabla la reducción de sus costos variables ha dado como resultado un margen de contribución superior al inicial, en la siguiente fórmula se calcula el nuevo punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{22,350.70}{0.31}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 71,582 \text{ unidades}$$

Se ha alcanzado una reducción en la cantidad a vender de cada producto, esto significa que una disminución en los costos variables sin modificar otra variable y con la demanda constante, existirían mayores utilidades.

Tabla No. 31: Punto de equilibrio por línea con el supuesto de reducción 5% del costo variable unitario de los productos empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Total      |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------------|
| <b>Cantidad a vender</b>      | 42,949              |      | 28,633              |      | 71,582     |
| <b>Precio de venta</b>        | 1.50                |      | 1.65                |      |            |
| <b>Ventas</b>                 | 64,423.66           | 100% | 47,244.01           | 100% | 111,667.67 |
| <b>Costos variables</b>       | 48,581.10           | 75%  | 40,735.87           | 86%  | 89,316.97  |
| <b>Costo marginal</b>         | 15,842.55           | 25%  | 6,508.15            | 14%  | 22,350.70  |
| <b>Participación</b>          | 60%                 |      | 40%                 |      |            |
| <b>Costo fijos totales</b>    | 22,350.70           |      | 22,350.70           |      |            |
| <b>Costos fijos asignados</b> | 13,410.42           |      | 8,940.28            |      | 22,350.70  |
| <b>Utilidad de operación</b>  | 2,432.13            |      | (2,432.13)          |      | (0.00)     |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

**Análisis:** Luego de relacionar a los productos con el nuevo punto de equilibrio, la cantidad de unidades a vender del producto A es de 42,949 y 28,633 unidades del producto B, para llegar al punto de equilibrio, adicionalmente se observa que existe una disminución en los costos variables a pesar de que sus costos fijos permanecen constantes.

Es decir de las 90,647 unidades bajó a 71,582, y la nueva utilidad sería:

Nivel de ventas en punto de equilibrio producto A 54,388 unidades

Nivel del nuevo punto de equilibrio producto A 42,949 unidades

Unidades vendidas sobre el punto de equilibrio 11,439 unidades

$11,439 \times 0.37 = \$4,219.54$ , que es la nueva utilidad para el producto A

Nivel de ventas en punto de equilibrio producto B 36,259 unidades

Nivel del nuevo punto de equilibrio producto B 28,633 unidades

Unidades vendidas sobre el punto de equilibrio 7,626 unidades

$7,626 \times 0.23 = \$1,733.40$ , que es la nueva utilidad para el producto B

La suma de los dos:

Utilidad producto A \$4219.54

Utilidad producto B \$1733.40

Utilidad total \$5,952.94

Ahora se va realizar un cambio en el precio de venta, suponiendo una reducción de un 5% en el PVP a cada uno de los productos; en este caso se supone esta disminución para saber cuales son los efectos del cambio en esta variable.

Tabla No. 32: Supuesto de la reducción del 5% del precio de venta de los productos empresa Fideos Paraíso

|                                         | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      |      |
|-----------------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------|
| <b>Precio de venta</b>                  | 1.43                | 100% | 1.57                | 100% |      |
| <b>Costos variables</b>                 | 1.19                | 84%  | 1.50                | 96%  |      |
| <b>Costo marginal</b>                   | 0.23                | 16%  | 0.07                | 4%   |      |
| <b>Participación</b>                    | 60%                 |      | 40%                 |      |      |
| <b>Margen de contribución ponderado</b> | 0.14                |      | 0.03                |      | 0.17 |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)  
Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

Con el nuevo punto de equilibrio relacionamos a cada producto para realizar la comparación:



Tabla No. 33: Punto de equilibrio por línea con el supuesto de reducción 5% del precio de venta de los productos empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Total      |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------------|
| <b>Cantidad a vender</b>      | 79,555              |      | 53,037              |      | 132,591    |
| <b>Precio de venta</b>        | 1.43                |      | 1.57                |      |            |
| <b>Ventas</b>                 | 113,365.68          | 100% | 83,134.83           | 100% | 196,500.51 |
| <b>Costos variables</b>       | 94,723.21           | 84%  | 79,426.60           | 96%  | 174,149.81 |
| <b>Costo marginal</b>         | 18,642.47           | 16%  | 3,708.23            | 4%   | 22,350.70  |
| <b>Participación</b>          | 60%                 |      | 40%                 |      |            |
| <b>Costo fijos totales</b>    | 22,350.70           |      | 22,350.70           |      |            |
| <b>Costos fijos asignados</b> | 13,410.42           |      | 8,940.28            |      | 22,350.70  |
| <b>Utilidad de operación</b>  | 5,232.05            |      | (5,232.05)          |      | 0.00       |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

**Análisis:** Como se puede verificar la cantidad de unidades a vender ha subido, pues debemos vender 79,555 unidades del producto A y 53,037 unidades del producto B para llegar al punto de equilibrio, adicionalmente se observa que existe un aumento en los costos variables a pesar de que sus costos fijos permanecen constantes.

Es decir de las 90,647 unidades iniciales subió a 132,591, y esta variación generaría pérdida:

Nivel de ventas en punto de equilibrio producto A 54,388 unidades

Nivel del nuevo punto de equilibrio producto A 79,555 unidades

Unidades vendidas debajo del punto de equilibrio 25,167 unidades

$25,167 \times 0.23 = \$5,897.41$ , que es la pérdida para el producto A

Nivel de ventas en punto de equilibrio producto B 36,259 unidades

Nivel del nuevo punto de equilibrio producto B 53,037 unidades

Unidades vendidas sobre el punto de equilibrio 16,778 unidades

$16,778 \times 0.07 = \$1,173.07$ , que es la pérdida para el producto B

La suma de los dos:

Pérdida producto A \$5,897.41

Pérdida producto B \$1,173.07

Pérdida total \$7,070.48

De lo anterior se puede concluir que una reducción en el precio en la misma proporción (5%) que en los costos variables, tiene un efecto más grave sobre las utilidades; a pesar de que se varía en la misma proporción el resultado es mucho más costoso para la empresa.

### 3.3 Fijación de precios.

Ramírez (2008) indica que uno de los problemas que enfrenta la administración de una empresa es la cotización de productos, es decir, la fijación del precio al cual se debe vender. Entre los principales métodos para fijar los precios, se indican los siguientes:

1. Método basado en el costo total.
2. Método basado en el coste directo.
3. Métodos basados en el rendimiento deseado.
4. Métodos basados en cláusulas escalatorias.
5. Métodos basados en un determinado valor económico agregado (EVA).
6. Método basado en la filosofía de costeo basado en metas (target costing).

Luego de investigar en los diferentes autores, se ha tomado lo que dice Ramírez (2013); para la fijación de precios de los productos se toma en consideración los objetivos de la empresa, los costos de producción y la reacción de la demanda, la posición del producto y la competencia, a continuación se detallan:

- **Objetivos de la empresa** es obtener el mayor beneficio de su producción mediante la fijación de precios que los clientes estén dispuestos a pagar, sin que la empresa deje de cubrir sus costos y gastos, y además obtenga el beneficio deseado.
- **Costos de Producción** es el precio mínimo por debajo del cual no puede vender ya que no se pudieran cubrir los costos variables de la empresa y por tanto se dejaría de comprar la materia prima para producir los bienes.
- **Reacción de la Demanda** se trata de que tan elástica es la demanda en los diferentes puntos de venta de un producto frente a los cambios que pueden darse por cambios internos que puedan influir en sus costos.
- **Posición del producto en los clientes** es el grado de aceptación hacia el producto y su comportamiento en el mercado, esto puede ser por las ventajas que presente al consumidor.

- **Competencia** tiene relación con la demanda, pues al fijar el precio en un producto se debe analizar las reacciones que pudiera tener la competencia frente a una variación y que tan elástica sería la demanda.

Actualmente la empresa no cuenta con un modelo formal de fijación de precios, no obstante se han fijado las tarifas sin un procedimiento específico. Por lo anterior, es necesario el diseño de una metodología para la fijación de precios que facilite el cumplimiento de los objetivos.

Después de investigar los diferentes métodos para la fijación de precios, se ha considerado para este estudio, tomar como base el método basado en la filosofía de costeo basado en metas (target costing). Este método es aplicado dentro de un entorno de alta competencia, el cual se vive hoy en día. Ramírez (2008) relaciona la determinación del precio con una decisión que se encuentra fuera del alcance de los dueños de las empresas, más bien ahora la forma más eficiente es tratar de producir un producto con los costos suficientemente bajos para soportar el precio que por dicho producto el mercado estaría dispuesto a pagar.

Teniendo en cuenta las condiciones del mercado como elemento principal para fijar los precios, se determina el precio objetivo (target costing), este es el precio estimado para los productos y que los clientes estarán dispuestos a pagar; el personal que está en contacto con los clientes es el indicado para identificar que necesidades tienen sus clientes, y cuanto estarían dispuestos a pagar por el mismo.

Para poder determinar un costo objetivo (Target Cost) por unidad, se resta la utilidad de operación objetivo por unidad, del precio de venta objetivo previamente fijado. De esta forma, si se quiere una utilidad de operación objetivo del 20% sobre los ingresos por ventas; se toman los datos de la tabla No. 23 en donde se determinaron las cantidades a vender en la mezcla de los productos analizados y tiene ventas de: 54,388 unidades del producto A; y 36,259 unidades del producto B, a un precio de venta de \$ 1.50 y \$ 1.65 la unidad respectivamente, a estos valores le sumamos el valor del objetivo y tendremos:

- Producto A:

$$\begin{aligned}\text{Precio objetivo} &= \$ 1.50 * 20 \% = \$ 0.30 \\ &= \$ 1.50 + \$ 0.30 \\ &= \$ 1.80\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Cantidad objetivo} &= 54,388 * 20 \% = 10,878 \\ &= 54,388 + 10,878 \\ &= 65,266 \text{ unidades}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Objetivo de ingresos totales de ventas producto A} &= \$ 1.80 \times 65,265 \text{ Unidades} \\ &= \$ 117,478\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Utilidad de operación total objetivo} &= 20\% \times \$ 117,478 \\ &= \$ 23,495.62 \\ &= \frac{\$ 23,495.62}{65,265} \\ &= \$ 0.36 \text{ por unidad}\end{aligned}$$

$$\text{Costo objetivo por unidad} = \text{Precio objetivo} - \text{Utilidad de operación Objetivo por unidad}$$

$$\begin{aligned}\text{Costo objetivo por unidad} &= \$ 1.80 - \$ 0.36 \\ \text{Costo objetivo por unidad} &= \$ 1.44\end{aligned}$$

- Producto B:

$$\begin{aligned}\text{Precio objetivo} &= \$ 1.65 * 20 \% = \$ 0.33 \\ &= \$ 1.65 + \$ 0.33 \\ &= \$ 1.98\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Cantidad objetivo} &= 36,259 * 20 \% = 7,252 \\ &= 36,259 + 7,252 \\ &= 43,511 \text{ unidades}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Objetivo de ingresos totales de ventas producto A} &= \$ 1.98 \times 53,511 \text{ Unidades} \\ &= \$ 86,151\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Utilidad de operación total objetivo} &= 20\% \times \$ 86,151 \\ &= \$ 17,230.28 \\ &= \frac{\$ 17,230.28}{53,511} \\ &= \$ 0.40 \text{ por unidad}\end{aligned}$$

$$\text{Costo objetivo por unidad} = \text{Precio objetivo} - \text{Utilidad de operación Objetivo por unidad}$$

$$\begin{aligned}\text{Costo objetivo por unidad} &= \$ 1.98 - \$ 0.40 \\ \text{Costo objetivo por unidad} &= \$ 1.58\end{aligned}$$

Los costos planeados en este momento de \$ 1.50 y \$1.65 son superiores al costo objetivo en cada producto, entonces la meta será reducir los costos unitarios. Es necesario esforzarse en la reducción del costo a todas las partes de la cadena de valor, desde el momento de la investigación y el desarrollo, la producción posterior hasta el servicio a los

clientes. La meta es conseguir el costo objetivo a través de los estudios de la competencia y de la disponibilidad que los clientes están dispuestos a pagar sobre nuestros productos.

El siguiente gráfico demuestra el enfoque del método basado en metas (target costing) que enseña Ramírez (2008), y que representa lo que la empresa deberá ajustar para alcanzar la utilidad deseada.

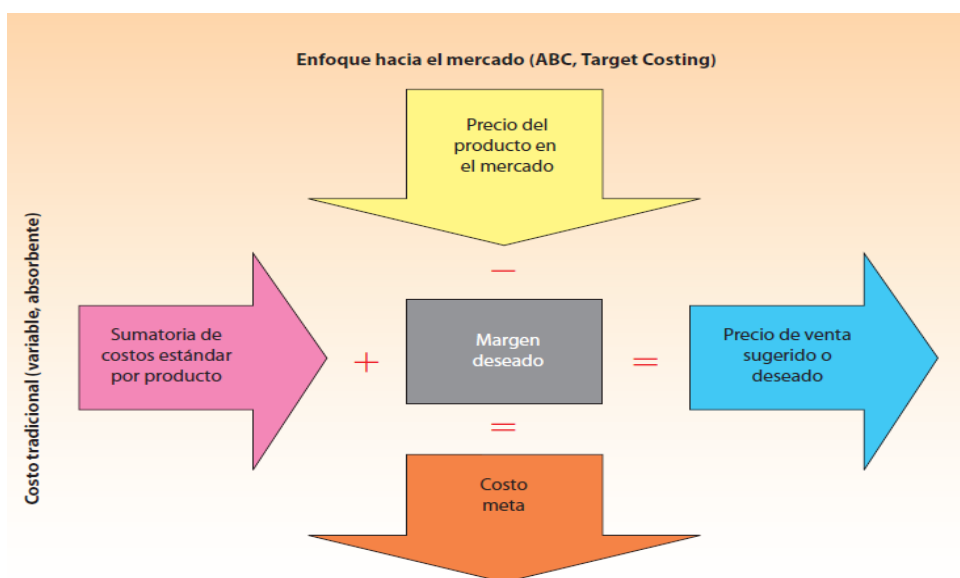


Gráfico Nro. 10: Costeo basado en metas  
Fuente: Ramírez (2008)

### 3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

Los objetivos de esta investigación son los de buscar la forma como la empresa puede tomar decisiones en el corto plazo basándose en la aplicación de las herramientas administrativas-financieras; para lograr esto hemos llegado a lo más importante de este estudio, que es el análisis de la utilidad.

El objetivo primordial de la empresa es maximizar sus utilidades. En este sentido Ramírez (2008) recomienda implantar técnicas junto a determinadas acciones y estrategias, las cuales requieren ser analizadas, antes de llevarse a cabo, además de estudiar los efectos que le causarían a la empresa; es decir, cualquier cambio que se efectúe debe ser medido en utilidades. Para ello es útil el modelo costo-volumen-utilidad. Con precios de venta que son determinados por el mercado y volúmenes de venta que dependen de muchos factores más allá de la capacidad de producción de la empresa, la mejor estrategia para que las empresas subsistan y crezcan consiste en medidas prácticas como la reducción de costos, lo cual generará mayor margen y permitirá a la empresa mejorar su posición competitiva.

El siguiente gráfico representa el volumen-utilidad; el cual facilita el análisis de diferentes situaciones en que puede encontrarse la empresa, así como su efecto sobre las utilidades.

El eje horizontal representa el volumen de ventas en unidades. El eje vertical está dividido en dos partes por la línea del punto de equilibrio; arriba de dicha línea puede medirse la utilidad con respecto al eje vertical, y debajo de la línea puede medirse la pérdida respecto al eje vertical (Ramírez, 2008).

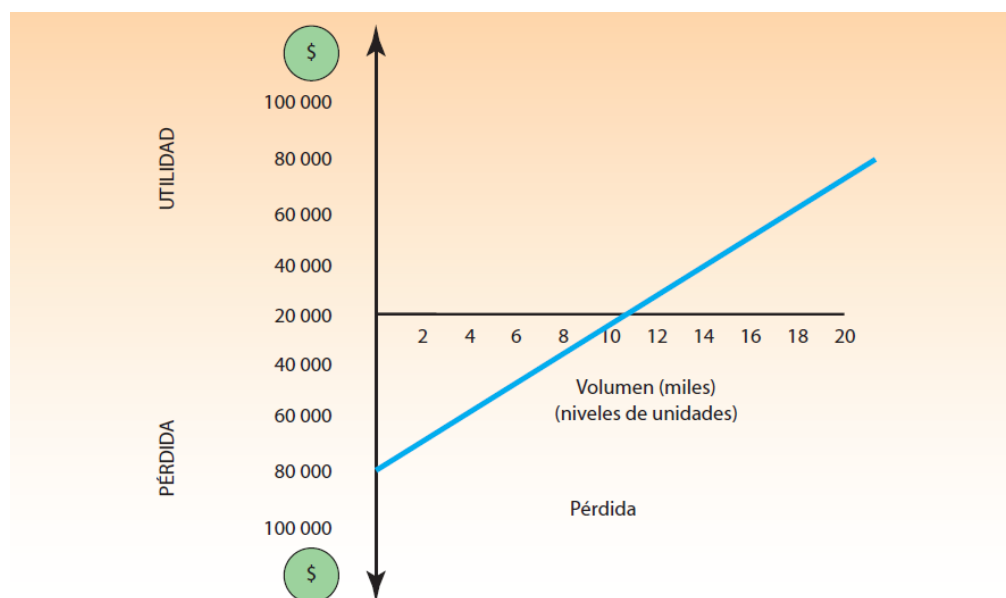


Gráfico Nro. 11: Gráfico de la relación volumen-utilidad  
Fuente: Ramírez (2008)

La diferencia de este modelo se fundamenta en la utilidad que existe después de descontar los costos variables unitarios de las ventas, a lo cual se le llama margen de contribución, y lo esencial es saber que el volumen de ventas debe ser lo suficientemente grande para cubrir los costos fijos y que además nos genere utilidad que es el propósito de las empresas.

Ramírez (2008) en su enfoque del modelo costo-volumen-utilidad nos permite responder dos preguntas: ¿Cuáles son las ventas mínimas que el negocio debe tener para al menos no tener pérdidas? y ¿Cuántas ventas debe tener para que el negocio se rentable de acuerdo con las expectativas de los accionistas?

Este modelo brinda a los administradores gran ayuda en su afán de planificar y sobrevivir en este entorno que está lleno de constantes cambios.

Los supuestos que se van a considerar al aplicar el modelo costo-volumen-utilidad a la empresa son históricos, es decir que se van a tener los mismos que se han venido manteniendo en el transcurso del tiempo, y se detallan a continuación:

- Los ingresos y gastos van en dirección lineal.

- Las ventas y la producción varían en el mismo porcentaje, además el costo variable va de acuerdo a los niveles de inventarios y no se aplican cambios.
- Existe la posibilidad de medir los costos fijos y variables de manera casi exacta.
- Las variables permanecen constantes casi siempre.
- Cuando se busca el punto de equilibrio, no se altera la eficiencia de los productos que intervienen en la producción.
- Se basa en el cálculo de dos líneas de producción.

De acuerdo a lo que dice el autor Ramírez (2008) este modelo ayuda a la administración a determinar qué acciones se deben tomar para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas se llama utilidad. Las utilidades deberán ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. De acuerdo con el objetivo de cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para lograr determinadas utilidades. Hoy en día el valor económico agregado (EVA) ha empezado a utilizarse como herramienta para evaluar la actuación de los directivos. El modelo costo-volumen-utilidad es útil para determinar cuánto y de qué líneas hay que vender para lograr un determinado EVA.

La fórmula que se utiliza en el cálculo del punto de equilibrio con la utilidad deseada después de impuestos es la siguiente:

$$PEU = \frac{\text{Costos fijos} + \left( \frac{\text{Utilidad deseada después de impuestos}}{(1 - t)} \right)}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

$$PEU = \frac{22,350.70 + \left( \frac{50,000}{(1 - 22\%)} \right)}{0.25}$$

$$PEU = 350,626 \text{ unidades}$$

En la fórmula se considera la tasa fiscal actual de impuesto a la renta que es del 22%, de donde se registra lo siguiente  $1 - t$  es igual a  $1 - 0.22 = 0.78$ .

**Análisis:** El análisis de la fórmula demuestra que las empresas pueden proyectar las cantidades a producir y vender con la utilidad que desean obtener; es decir que si se venden 350,626 unidades se logran los \$50,000 de utilidades deseadas después de impuestos.

Ahora si se venden las 350,626 unidades, y debido al valor del margen de contribución ponderado de 0.25 resultaría lo siguiente:

$$350,626 * 0.25 = \$86,453.26$$

Este valor sería lo necesario para cubrir los costos fijos, y además obtener los \$50,000 en utilidades que desea la compañía.

En el siguiente cuadro se demuestra lo que se ha formulado:

Tabla No. 34: Punto de equilibrio con la utilidad deseada después de impuestos empresa Fideos Paraíso

|                               | Línea de producto A |      | Línea de producto B |      | Total      |
|-------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|------------|
| <b>Cantidad a vender</b>      | 210,376             |      | 140,250             |      | 350,626    |
| <b>Precio de venta</b>        | 1.50                |      | 1.65                |      |            |
| <b>Ventas</b>                 | 315,563.57          | 100% | 231,413.29          | 100% | 546,976.86 |
| <b>Costos variables</b>       | 250,487.05          | 79%  | 210,036.55          | 91%  | 460,523.60 |
| <b>Margen de contribución</b> | 65,076.52           | 21%  | 21,376.74           | 9%   | 86,453.26  |
| <b>Participación</b>          | 60%                 |      | 40%                 |      | 100%       |
| <b>Costo fijos totales</b>    | 22,350.70           |      | 22,350.70           |      |            |
| <b>Costos fijos asignados</b> | 13,410.42           |      | 8,940.28            |      | 22,350.70  |
| <b>Utilidad de operación</b>  | 51,666.10           |      | 12,436.46           |      | 64,102.56  |

Fuente: Empresa Fideos Paraíso (2014)

Elaborado por: Morillo Argudo Fabiola Patricia

La utilidad de operación que refleja la tabla es de \$64,102.56, que en realidad si restamos el complemento de la tasa fiscal ( $1 - 0.22$ ) nos resulta los \$ 50,000.00 de utilidad deseada.

$$64,102.56 * 0.78 = \$50,000.00 \text{ utilidad deseada}$$

Se concluye que para obtener una utilidad de \$50.000 después de impuesto se deben vender 210,376 unidades del producto A, y 140,250 unidades del producto B para que la empresa no tenga perdidas, y más bien obtenga la utilidad que considere necesaria para cubrir sus expectativas de negocio. Este modelo ayudó a calcular el objetivo que la empresa debe cumplir para obtener las utilidades deseadas.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

Luego de la aplicación y el análisis realizado en función de las herramientas administrativas financieras se emiten las siguientes conclusiones:

- La aplicación de las filosofías administrativas financieras mejoran la capacidad competitiva, contribuyen en el crecimiento productivo y empresarial.
- La empresa Fideos Paraíso no tiene delimitada la estructura organizativa y el propietario es quien toma las decisiones de la empresa, sin contar con las herramientas administrativas necesarias que le permitan tomar decisiones acertadas, lo cual no permite que exista la eficiencia deseada en la empresa. Se plantea que los problemas se presentan como una consecuencia de la falta de la aplicación de herramientas administrativas - financieras que contribuyan al desarrollo, incremento en ventas y aumento de la utilidad.
- Resaltar el papel que cumple la contabilidad administrativa en la toma de decisiones es quizás lo más importante, pues garantiza que se tomen mejores caminos respecto a cuestiones de producción, ventas y manejo de recursos.
- Las herramientas más relevantes y que se consideraron para este análisis fueron: la aplicación del modelo de costo – volumen – utilidad; también se consideró el cálculo del punto de equilibrio con lo cual se pudieron establecer ganancias a corto plazo debido al cálculo del volumen de ventas, presupuestando los gastos en los niveles que opera la empresa; luego se examinaron los principales indicadores financieros de producción; y finalmente se investigó sobre cuales son los problemas comunes que tienen las empresas a la hora de tomar decisiones.
- Se desarrolló la propuesta y se determinó lo siguiente: el margen de contribución unitario para el producto A (fideos) con un valor de \$0.23, y para el producto B (tallarines) con un aporte de \$0.40 de utilidad. El producto que menos le cuesta producir a la empresa y que mayor utilidad aporta es el producto B (tallarines), sin embargo el producto A (fideos) es el más fuerte en el mercado, deduciendo que los tallarines (producto B) son un complemento del primero. Se puede decir que la combinación de ambos productos forman una base sostenible en la producción y comercialización de la empresa.
- De acuerdo al análisis de la rentabilidad de los productos se estableció el punto de equilibrio y se obtuvo como resultado que la empresa debe vender 90,647 unidades

de la mezcla de los productos, que sería lo necesario para cubrir los costos fijos totales y que la empresa no tenga utilidad ni pérdida.

- El análisis de sensibilidad dio como resultado que una reducción en el precio en la misma proporción (5%) que en los costos variables, tiene un efecto más grave sobre las utilidades. A pesar de que se varía en la misma proporción el resultado es mucho más costoso para la empresa, pues la empresa tuvo pérdidas en la reducción del precio de venta.
- Después de estudiar los diferentes métodos para la fijación de precios, se ha considerado tomar como base el método basado en la filosofía de costeo basado en metas (target costing), es el más adecuado por la clase de competencia y de productos que comercializa la empresa.
- Los objetivos de esta investigación fueron los de buscar la forma como la empresa puede tomar decisiones en el corto plazo basándose en la aplicación de las herramientas administrativas-financieras; y se realizó el análisis de la utilidad. Al aplicar este análisis se obtuvo una utilidad de \$50.000 después de impuestos y se determinó que se deben vender 210,376 unidades del producto A, y 140,250 unidades del producto B para que la empresa no tenga pérdidas, y obtenga la utilidad necesaria que le permita cubrir con las expectativas del negocio.

## Recomendaciones

Frente a las conclusiones detalladas anteriormente, a continuación se describen las recomendaciones obtenidas a lo largo de este proyecto:

- Utilizar las herramientas administrativas – financieras por los administradores de la empresa FIDEOS PARAÍSO para mejorar la capacidad competitiva a través del análisis de su información financiera.
- Manejar y organizar una estructura de costos de producción adecuada según el modelo aplicado en esta investigación que le permita contar con un mejor control de sus costos como la materia prima. basándose en el método expuesto, lo que le permite obtener los datos del margen de contribución unitarios, y con ello puede calcular el aporte de cada producto a las utilidades.
- Aprovechar las herramientas implementadas para mejorar la calidad de la información y poder basarse en resultados reales al momento de tomar las decisiones reales en la empresa.
- Realizar análisis periódicos en base al análisis de sensibilidad con el que se manejan varios escenarios lo que permite conocer que sucede con la utilidad y de esta manera evitar tomar decisiones que conlleven a la generación de pérdidas.
- Tomar en consideración los diferentes análisis realizados con el fin de que la administración pueda tomar decisiones acertadas y disminuya riesgos y déficit financiero.
- Los administradores no solo deben centrar su atención en las utilidades pues estas son el resultado final de todo un proceso, deben poner especial atención a sus costos por ejemplo.
- Este trabajo está planteado con el fin de contribuir el desempeño de cada uno de los que conforman la empresa por lo que se exhorta seguir las recomendaciones que beneficiarán al desarrollo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía Documental

- Atencia, J. (2002). *Filosofía Administrativa Justo a Tiempo*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Brigham, E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Goldratt, E. (2006). *The strategy and Tactic Tree. Reliable Rapid Response*. México: Ediciones Castillo.
- Gómez Paz, J. C. (2010). *Calidad Total y Recursos Humanos*. Salta-Argentina: Universidad Católica de Salta.
- González, A., & Otros. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de calidad. *Ensayos de Ciencia*, 99-114.
- Horngren, T. C., Datar, M. S., & Rajan, V. M. (2012). *Contabilidad de costos*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ortiz, A. H. (2004). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1994). *Contabilidad de Costos*. Santa Fe de Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA SA.
- Ramírez, P. (2012). Estudio de Mercado "Fideos Paraíso". Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Ramírez, P. N. (2013). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Sánchez, V. D. (2006). *Producción, Marketing y Recursos Humanos*. Caracas: Tecana American University.
- Umble, M., & Srikanth, M. (2001). *Manufactura Sincrónica*. México: Continental.
- Van Horne, J. C. (1997). *Administración Financiera, Decima edición*. Mexico, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Vásquez Quiroa, D. (2013). *Contabilidad Administrativa*. Miami: Atlantic International University.

### Bibliografía Electrónica

- Acevedo Adolfo, & Otros. (2010). Herramientas para superar el dilema gerencial. *REDALYC*, 18-27.
- Camacho, F. S. (2013). *Herramientas Financieras para una Adecuada Toma de Decisiones en las PYME*. Obtenido de Sitio Web Gelka Consultores:

- <http://www.gelkaconsultores.com/nuevo/download/HERRAMIENTAS%20FINANCIERAS%20PARA%20PYMES.pdf>
- Cusco, Q. A. (2014). Auditoría Financiera y Tributaria a la empresa "Fideos Paraíso", periodo fiscal 2013. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Empresa "Fideos Paraíso". (2013). Plan Estratégico Empresa "Fideos Paraíso". Cuenca.
- García, E. (2012). *Sistema de Costeo por Órdenes*. Obtenido de Sitio Web Academia: [http://www.academia.edu/4959571/SISTEMA\\_DE\\_COSTOS\\_POR\\_ORDENES](http://www.academia.edu/4959571/SISTEMA_DE_COSTOS_POR_ORDENES)
- García, M. (2009). *Importancia de la Contabilidad Administrativa en la planeación, control y toma de decisiones de las Pymes*. Recuperado el 17 de 03 de 2015, de Sitio Web CCPM: [http://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos\\_ganadores/trabajos\\_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf](http://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf)
- López, M. (2008). *Modelo o Relación Costo Volumen Utilidad*. Obtenido de Sitio Web Contabilidad, Competitividad y Gestión: <http://contabilidadcompetitividadygestion.blogspot.com/2008/09/modelo-costos-volumen-utilidad.html>
- López, Y., & Alfonso, R. (2014). *Filosofía Institucional*. Obtenido de Sitio Web Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/filosofia-organizacional-y-su-importancia.htm>
- Marín, F., & Delgado, J. (2015). *Sistemas Just in Time*. Recuperado el 2015, de Sitio Web CGE: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
- Mayorga, C. (2014). *Sitio Web Wikispaces César Mayorga*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Costos ABC: <http://cesarmayorga.wikispaces.com/file/view/COSTOS+ABC.pdf>
- McGraw Hill . (2014). *La empresa y su organización*. Obtenido de Sitio Web de Mac Graw Hill Interamericana: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Montero, A. (2010). *Sistema de Costeo ABC*. Obtenido de Sitio Web Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria/sistema-costos-procesos-abc.htm>
- Ortega, P. J. (24 de 10 de 2013). *Scribd*. Recuperado el 16 de 03 de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/178805121/Libro-Contabilidad-de-Costos-Ortega#scribd>
- Palacio B. Julio, C. (2010). *Punto de Equilibrio*. Obtenido de Sitio Web Marketing Multinivel: <http://juliocesarpalacio.com/marketing-multinivel-negocio-punto-equilibrio/>
- Pérez, C. (2014). *El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo*. Obtenido de Sitio Web UCOZ: [http://carlos.ucoz.com/index/el\\_papel\\_de\\_la\\_contabilidad\\_administrativa\\_en\\_el\\_control\\_administrativo/0-34](http://carlos.ucoz.com/index/el_papel_de_la_contabilidad_administrativa_en_el_control_administrativo/0-34)

- Rincón C., K. Y. (08 de 2012). *Análisis del Costo-Volumen-Utilidad y Punto de Equilibrio*. Recuperado el 31 de 01 de 2015, de Sitio Web Word Press:  
<http://ingkatherinerincon.files.wordpress.com/2012/08/anc3a1lisis-costo-volumen-utilidad-punto-de-equilibrio.pdf>
- Tobón, S. S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Mexico: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Solano Martín. (2003). *El sistema de Costeo ABC*. Obtenido de Sitio Web Gestipolis:  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/abcmarvin.htm>
- Thompson, I. (Octubre de 2007). Concepto de Misión. *Promonegocios*,  
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.
- Universidad de Barcelona. (2002). *Filosofía Administrativa Justo a Tiempo*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- "Círculo Tec". (2012). *Planeación de utilidades mediante el modelo Costo-Volumen-Utilidad*. Recuperado el 16 de 03 de 2015, de Sitio Web Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey:  
[http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cap/docent/materiales\\_financieros/modulo6/CF116.pdf](http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/cap/docent/materiales_financieros/modulo6/CF116.pdf)
- "Costos de Producción". (2013). *Costos de Producción*. Obtenido de Sitio Web Liderazgo y Empresa: <http://www.liderazgoyempresa.com/>
- "Costos Indirectos". (2013). *Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado*. Recuperado el 14 de 03 de 2015, de  
<https://www.ucla.edu.ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/FONDO%2520EDITORIAL%2520UCLA/Unidad%2520IV.Costosl.fondo%2520editor.doc&sa=U&ei=DNkGVYS4M-SxsAT1moBw&ved=0CAUQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHKz0puN4ti8b1D>
- "El ABC de los indicadores de producción". (2013). *El ABC de los indicadores de producción*. México: INEGI.
- "La empresa y su organización". (2014). *La empresa y su organización*. Obtenido de Sitio Web de Mac Graw Hill Interamericana: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- "La empresa y su organización". (2014). *La empresa y su organización*. Obtenido de Sitio Web de Mac Graw Hill Interamericana: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- "Matriz Foda". (2014). *¿Qué es FODA?* Obtenido de Consultora Matriz FODA: Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/analisis-foda-profesional.html>

"Matriz FODA". (2014). *¿Qué es FODA?* Obtenido de Sitio Web Consultora Matriz FODA:

<http://www.matrizfoda.com/analisis-foda-profesional.html>

"Misión y Visión". (2013). *Misión y Visión*. Obtenido de Sitio Web UCIPFG: Recuperado de

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD->

02/UNIDADES\_DE\_APRENDIZAJE/UNIDAD\_1/LECTURAS/Vision\_y\_mision\_de\_un  
a\_empresa.pdf

"Punto de Equilibrio". (2013). Recuperado el 14 de 03 de 2015, de farquy: Recuperado de

[http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)

"La empresa y su organización". (2014). Obtenido de Mac Graw Hill Interamericana:

Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>



## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Autorización



# FIDEOS PARAISO

ING. TORRES ORELLANA GENARO PATRICIO  
RUC: 1900210053001

DIRECCION:  
Av. de las Américas y Turuhwayco S/N  
Cuenca – Ecuador

TELEFONO: 2341-312  
TELEFAX: 2340-066

Cuenca, 20 de junio de 2014

Estimada  
Morillo Argudo Fabiola Patricia  
Presente

Me dirijo a Ud., en referencia a la solicitud realizada con fecha 19 de junio de 2014 donde se solicita autorización para realizar el trabajo de Tesis para la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, con el tema “Análisis de la herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción”, de la ciudad de Cuenca, 2014; en la oportunidad de aceptarla, para realizar su investigación profesional en esta empresa por el periodo necesario, estando dispuestos a otorgar toda la documentación necesaria para finalizar con éxito su estudio.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente:

FIDEOS PARAISO

*Genaro Torres O.*

FUENTE: ANTRUJADA

Ing. Genaro Torres O.  
Gerente.

## Anexo 2

### RUC empresa Fideos Paraíso

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**

**SRI**  
Servicio de Rentas Internas

**NUMERO RUC:** 1900210053001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** TORRES ORELLANA GENARO PATRICIO

**NOMBRE COMERCIAL:** FIDEOS PARAISO

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

**FEC. NACIMIENTO:** 26/07/1969 **FEC. ACTUALIZACION:** 12/11/2013

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/06/1993 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCION:** 17/06/1993 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ELABORACION DE FIDEOS Y TALLARINES.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: TURUHUAICO Número: S/N Intersección: JOSE CANELOS Referencia: DELANTE DE LOS TANQUES DE ETAPA Teléfono: 072340066 Email: pastaparaíso@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

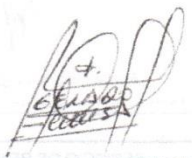
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

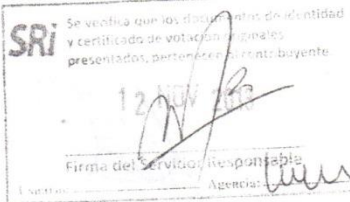
---

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

**JURISDICCION:** \ REGIONAL DEL AUSTRO\ AZUAY **CERRADOS:** 0

---

  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

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

**Usuario:** MBMB011013 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 12/11/2013 08:12:39

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1900210053001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** TORRES ORELLANA GENARO PATRICIO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

|                                |                |               |         |               |                         |            |
|--------------------------------|----------------|---------------|---------|---------------|-------------------------|------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>    | 001            | <b>ESTADO</b> | ABIERTO | <b>MATRIZ</b> | <b>FEC. INICIO ACT.</b> | 01/06/1993 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>       | FIDEOS PARAISO |               |         |               | <b>FEC. CIERRE:</b>     |            |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b> |                |               |         |               | <b>FEC. REINICIO:</b>   |            |

ELABORACION DE FIDEOS Y TALLARINES.  
ALQUILER DE AUTOMOVILES CON CONDUCTOR.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: AV. DE LAS AMERICAS Número: S/N Intersección: BARRIAL BLANCO Referencia: DETRAS DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA Telefono Domicilio: 072341312 Email: pastaparaíso@hotmail.com Celular: 0999514364

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: MBMB011013

Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Fecha y hora: 12/11/2013 08:12:39

## Anexo 3

### Balance General de la empresa Fideos Paraíso

| FIDEOS PARAISO                                             |                   |                 |                   |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Balance General                                            |                   |                 |                   |
| Fecha de Corte: 31/12/2014                                 |                   | Moneda: Dolares |                   |
| <b>ACTIVOS</b>                                             | <b>132,055.50</b> |                 |                   |
| <b>CORRIENTES</b>                                          | <b>70,011.81</b>  |                 |                   |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO                      |                   | 3,514.00        |                   |
| Caja Chica                                                 |                   |                 | 100.00            |
| BANCOS                                                     |                   |                 | 3,414.00          |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                            |                   | 45,277.91       |                   |
| Cuentas por cobrar                                         |                   |                 | 45,205.80         |
| Anticipos a proveedores                                    |                   |                 | 72.11             |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                      |                   | -1,360.14       |                   |
| Provision cuentas incobrables                              |                   |                 | -1,360.14         |
| ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES                           |                   | 2,865.00        |                   |
| Credito Tributario IVA                                     |                   |                 | 678.55            |
| Credito Tributario de I.Renta                              |                   |                 | 2,186.45          |
| INVENTARIOS                                                |                   | 19,715.05       |                   |
| Inventario de Materia Prima                                |                   |                 | 11,637.07         |
| Inventario de Productos en proceso                         |                   |                 | 0.00              |
| Inventario de productos terminados                         |                   |                 | 5,262.08          |
| Inventario de suministros y materiales                     |                   |                 | 2,815.90          |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                                 | <b>62,043.69</b>  |                 |                   |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO                                  |                   | 132,476.90      |                   |
| Muebles y Enseres                                          |                   |                 | 4,595.91          |
| Equipo de Computacion                                      |                   |                 | 6,343.03          |
| Vehiculos                                                  |                   |                 | 70,655.00         |
| Inmuebles                                                  |                   |                 | 28,355.21         |
| Maquinaria - equipos e Instalaciones                       |                   |                 | 22,527.75         |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA                                 |                   | - 70,433.21     |                   |
| Depreciacion Acumulada Propiedad planta y equipo           |                   |                 | -70,433.21        |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                       |                   |                 | <b>132,055.50</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                             | <b>67,664.36</b>  |                 |                   |
| <b>CORRIENTES</b>                                          | <b>51,005.37</b>  |                 |                   |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                             |                   | 49,739.96       |                   |
| Proveedores                                                |                   |                 | 46,868.70         |
| Otras cuentas y documentos por pagar                       |                   |                 | 2,871.26          |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS                 |                   | 1,265.41        |                   |
| Obligaciones corrientes con instituciones financieras      |                   |                 | 1,265.41          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>                               | <b>16,658.99</b>  |                 |                   |
| CUENTAS POR PAGAR INST. FINANCIERAS                        |                   | 8,913.36        |                   |
| Obligaciones con instituciones financieras                 |                   |                 | 8,913.36          |
| OTRAS OBLIGACIONES NO CORRIENTES                           |                   | 7,745.63        |                   |
| Otras cuentas y documentos por pagar                       |                   |                 | 7,745.63          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                       |                   |                 | <b>67,664.36</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                          | <b>63,878.79</b>  |                 |                   |
| CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO                                | 400.00            |                 |                   |
| Capital Social                                             |                   | 400.00          |                   |
| APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION | 12,692.55         |                 |                   |
| Aporte para Futuras Capitalizaciones                       |                   | 12,692.55       |                   |
| RESERVAS                                                   | 1,309.26          |                 |                   |
| RESERVA LEGAL                                              |                   | 1,309.26        |                   |
| RESULTADOS ACUMULADOS                                      | 23,241.73         |                 |                   |
| GANACIAS ACUMULADAS                                        |                   | 23,241.73       |                   |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO                                   | 26,235.25         |                 |                   |
| GANANCIA NETA DEL PERIODO                                  |                   | 26,235.25       |                   |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                    |                   |                 | <b>63,878.79</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                           |                   |                 | <b>131,543.15</b> |

## Anexo 4

### Balance de Resultados de la empresa Fideos Paraíso

| FIDEOS PARAISO                                        |            |                         |                   |
|-------------------------------------------------------|------------|-------------------------|-------------------|
| Estado de Perdidas y Ganancias                        |            |                         |                   |
| Fecha Desde: 01/01/2014                               |            | Fecha Hasta: 31/12/2014 |                   |
| INGRESOS                                              |            | 490,878.25              |                   |
| INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS                       |            |                         | 490,878.25        |
| VENTAS NETAS                                          |            |                         | 490,878.25        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                 |            |                         | <b>490,878.25</b> |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                                |            |                         |                   |
| Inventario inicial de productos terminados            |            |                         | 8,581.12          |
| Costo de los articulos producidos                     |            |                         |                   |
| Materias primas                                       |            |                         |                   |
| Inventario inicial de materia prima                   |            | 12,378.60               |                   |
| Compras brutas de materias primas                     | 355,251.10 |                         |                   |
| Costos de Materia compradas                           |            | 355,251.10              |                   |
| Materia prima disponible para su uso                  |            | 367,629.70              |                   |
| Inventario final de materia prima                     |            | - 11,637.07             |                   |
| Materias primas utilizadas                            |            | 355,992.63              |                   |
| Mano de obra directa                                  |            | 17,630.62               |                   |
| Gastos indirectos de fabricacion                      |            |                         |                   |
| Mano de obra indirecta Supervicion                    | 14,143.84  |                         |                   |
| <b>Mantenimiento y reparaciones</b>                   | 2,478.86   |                         |                   |
| <b>Servicio publicos</b>                              | 5,639.80   |                         |                   |
| <b>Suministros</b>                                    | 29,988.33  |                         |                   |
| <b>Seguros</b>                                        | 1,054.28   |                         |                   |
| <b>Depreciacion</b>                                   | 1,512.78   |                         |                   |
| <b>Gastos de fabricacion</b>                          | 2,592.58   |                         |                   |
| Total de gastos indirectos de fabricacion             |            | 57,410.47               |                   |
| Suma de costos de fabricacion                         |            | 431,033.72              |                   |
| Inventario inicial de productos en proceso            |            | -                       |                   |
| Costos total de pductos procesados                    |            | 431,033.72              |                   |
| Inventario fina de productos en proceso               |            | -                       |                   |
| Costos de produccion                                  |            |                         | 431,033.72        |
| Articulos disponibles para la venta                   |            |                         | 439,614.84        |
| Inventario final de productos terminados              |            | - 5,262.08              |                   |
| <b>Costo de Ventas</b>                                |            |                         | <b>434,352.76</b> |
| <b>Utilidad bruta en ventas</b>                       |            |                         | <b>56,525.49</b>  |
| <b>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>                   |            |                         |                   |
| Gastos de ventas                                      |            | 2,706.90                |                   |
| Gastos generales y de administracion                  |            | 14,241.17               |                   |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>                      |            |                         | <b>16,948.07</b>  |
| <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>                          |            |                         | <b>39,577.42</b>  |
| Otros Ingresos                                        |            | 6.91                    |                   |
| Otros gastos                                          |            | -                       |                   |
| <b>TOTAL OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS</b>            |            |                         | <b>6.91</b>       |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES</b> |            |                         | <b>39,570.51</b>  |
| Utilidad 15% participacion a trabajadores             |            | 5,935.58                |                   |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                    |            |                         | <b>33,634.94</b>  |
| Impuestos a la renta (22%)                            |            | 7,399.69                |                   |
| <b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>                      |            |                         | <b>26,235.25</b>  |

## Anexo 5

### Cuadro de depreciaciones de la maquinaria de la empresa Fideos Paraíso

#### DEPRECIACIONES

Tabla 7 Depreciacion de maquinaria de produccion

| MAQUINARIA          | COSTO HISTORICO | CUOTA          | AÑOS DE VIDA | años vida útil | CENAJE DEP. AN | DEPRECIACIÓN ANUAL |
|---------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------------|
| Mezcladora          | 2800            | 280.00         | 3.00         | 10.00          | 10%            | 280.00             |
| Amasadora           | 2400            | 240.00         | 2.50         | 10.00          | 10%            | 240.00             |
| Maquina Extrudido   | 1227.75         | 122.78         | 1.00         | 10.00          | 10%            | 122.78             |
| Maquina Trifiladora | 1300            | 130.00         | 1.00         | 10.00          | 10%            | 130.00             |
| Bodegas             | 14800           | 740.00         | 2.00         | 20.00          | 5%             | 740.00             |
| <b>TOTALES</b>      | <b>22527.75</b> | <b>1512.78</b> |              |                |                | <b>1512.78</b>     |

Fuente: Empresa Fideos Paraiso (2014)

Elaborado por: El autor

## Anexo 6

### Fotos de la maquinaria de la empresa Fideos Paraíso



1 Mezcladora



2 Amasadora





*Maquina extrudido*



*Máquina trifiladora (fideo)*



*Tendederos para secar masa Secador*



*Secador*



*Fideo pesado para sellar*



*Empaquetado*



*Bodega*