



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN 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 avícola “Jéssica M. Flores Coronel” del cantón Pasaje provincia de El Oro, año 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Zhunio Matta, Luis Enrique

DIRECTORA: Cárdenas Sempértegui, Elsa Beatriz, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: PASAJE

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Dra.

Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui

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 avícola “Jessica M. Flores Coronel” del cantón Pasaje provincia de El Oro, año 2014, realizado por: Luis Enrique Zhunio Matta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

.....

Dra. Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui

C.I. 1102280037

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Zhunio Matta Luis Enrique, declaro ser autor 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 avícola “Jessica M. Flores Coronel” del cantón Pasaje provincia de El Oro, año 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo Dra. Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui, directora del presente trabajo; 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Zhunio Matta Luis Enrique

C.I. 0701972523

DEDICATORIA

A estas personas que complementan mi existencia, dedico con todo mi cariño el presente trabajo de investigación, muy significativo para mí, ya que en él se sintetizan mis conocimientos:

A mi amada esposa: Maribel Campoverde, por su apoyo incondicional y soporte frecuente en cada faena emprendida en bien de nuestra familia.

A mis queridos hijos, Gabriel Enrique, Andrés Jamil y Arianna María, que siempre y en todo momento han estado junto a mí, dándome la fuerza necesaria para enfrentar cada día.

A mí querida madre: Sra. Brusela Matta y a cada uno de mis hermanos que han sabido llenar mi espíritu de vocación al estudio y darme aliento para que continúe siempre adelante.

Luis Enrique Zhunio Matta

AGRADECIMIENTO

Hoy que uno de mis anhelos se convierte en realidad, agradezco infinitamente a Dios, por su protección y ayuda.

A todos mis profesores, que con sus sabios conocimientos y abnegación desinteresada me impartieron enseñanzas que complementaron mi educación y me hacen un ser útil para mi pueblo y mi familia. Siempre llevaré en mi mente y en mi corazón el recuerdo de cada uno.

En especial dejo constancia de mi sincero agradecimiento a mi predilecta Universidad Técnica Particular de Loja, la que me acogió hasta alcanzar la consecución de este logro profesional.

Quiero además agradecer a los propietarios de la avícola “Jéssica M. Flores Coronel” por permitirme llevar a cabo en su empresa, la ejecución del presente trabajo de investigación.

Finalmente, elevo mi agradecimiento eterno y sincero a mi amantísima esposa y mis adorados hijos por su apoyo frecuente e incondicional para el cumplimiento de esta meta.

Luis Enrique Zhunio Matta

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
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	14
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	14
1.1 Teoría de las restricciones.....	15
1.2 Justo a tiempo.....	18
1.3 Cultura de la calidad total.....	22
1.3.1 Función de costos de calidad.....	24
1.4 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	26
1.4.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.....	28
1.4.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	29
1.4.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones.....	31
1.5 Herramientas financieras para la toma de decisiones.....	33
1.5.1 Sistemas de costeo.....	36
1.5.2 Modelo costo-volumen-utilidad.....	38
1.5.3 Punto de equilibrio.....	41
1.5.4 Indicadores financieros de producción.....	44
1.5.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.....	48
CAPÍTULO II.....	53
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” DEL CANTÓN PASAJE PROVINCIA DE EL ORO, AÑO 2014	53
2.1 Filosofía institucional de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”.....	54
2.1.1 Antecedentes institucionales.....	54
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	55

2.2 Estructura administrativa y funcional de la empresa.....	56
2.3 Análisis de competitividad de la empresa.....	57
2.3.1 Matriz de análisis de competencia de la empresa.	58
2.3.2 Matriz FODA de la empresa.	64
2.4 Análisis de costos de producción y venta de la empresa.....	65
2.4.1 Estructura de costos de la empresa.	70
2.4.2 Ciclo de producción de la empresa.	72
2.4.3 Indicadores de producción de la empresa.	75
CAPÍTULO III.....	81
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” DEL CANTÓN PASAJE PROVINCIA DE EL ORO, AÑO 2014.....	81
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	83
3.2 Análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad.....	87
3.3 Fijación de precios.....	91
3.4 Determinación y análisis de la utilidad.....	95
3.5 Decisión de establecer una nueva línea de productos en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”	98
3.6 Herramientas administrativas-financieras aplicables a la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Etapas del modelo de la teoría de restricciones para lograr la meta de mejorar las empresas.....	18
Gráfico 1.2	Cómo lograr una ventaja competitiva.....	27
Gráfico 1.3	¿Para qué es necesaria la planeación?.....	28
Gráfico 1.4	Utilidad de la información generada por la contabilidad administrativa	30
Gráfico 1.5	Control Administrativo por metas, objetivos y mediciones del desempeño.....	31
Gráfico 1.6	Modelo de toma de decisiones.....	32
Gráfico 1.7	Pasos para implementar un sistema de administración de costos.....	38
Gráfico 1.8	Enfoque de contribución.....	40
Gráfico 1.9	Representación del punto de equilibrio.....	43
Gráfico 1.10	Condiciones para aceptar una orden especial.....	49
Gráfico 2.1	Ubicación geográfica de la empresa - Sitio Rájaro.....	55
Gráfico 2.2	Organigrama estructural y funcional de la empresa.....	57
Gráfico 3.1	Análisis de rentabilidad de los productos de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	84
Gráfico 3.2	Análisis de rentabilidad ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	86
Gráfico 3.3	Comparativas de rentabilidad ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	86
Gráfico 3.4	Punto de equilibrio, ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	88
Gráfico 3.5	Comparativas de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	90
Gráfico 3.6	Comparativas de utilidades de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	90
Gráfico 3.7	Comparativas de precios de venta de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	94
Gráfico 3.8	Comparativas de rendimientos de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	95
Gráfico 3.9	Análisis de utilidad por ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	97
Gráfico 3.10	Comparativas de rentabilidades de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre los sistemas tradicionales de administrar inventarios y la tecnología de justo a tiempo	21
Tabla 2	Conceptos o Fundamentos de la cultura de la calidad total.....	23
Tabla 3	Clasificación de los costos de calidad.....	25
Tabla 4	Principales estados financieros de las empresas.....	34
Tabla 5	Principales indicadores financieros de las empresas.....	35
Tabla 6	Variables del modelo costo-volumen-utilidad (CVU).....	39

RESUMEN

La toma de decisiones es primordial para los administradores de una empresa, quienes generalmente basados en los resultados obtenidos, luego del respectivo análisis, realizan los correctivos necesarios para mejorar la producción de la compañía.

En nuestro país, existe una gran cantidad de empresas que inician sus labores de producción, de una manera informal, en ocasiones sin llegar a cumplir con los requisitos básicos respecto a la información y documentación financiera, que sirva de soporte para poder aplicar una mejora continua en los procesos de la empresa, por tal motivo, la toma de decisiones se dificulta y de existir, generalmente éstas no ayudan a mejorar la situación de las mismas.

Con el presente trabajo de investigación, se pretende proporcionar las herramientas que sirvan de soporte y guía para la toma de decisiones de los propietarios de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel”, aportando con un planteamiento definido y específico para mejorar la producción y por ende las utilidades obtenidas.

PALABRAS CLAVE: Toma de decisiones, información financiera, empresa de producción.

ABSTRACT

Decision-making is paramount to company managers, who generally based on the results obtained after the analysis, perform the corrective actions necessary to improve the production of the company.

In our country, there is a lot of companies that begin their work of production, in an informal manner, sometimes without complying with the basic requirements concerning the information and financial documents, which serve as support to apply a continuous improvement in the processes of the company, therefore, decision-making becomes difficult and there is usually they do not help to improve the situation of the same.

This research work, is intended to provide the tools that serve as support and guidance for the decision making of the owners of the company of poultry production "Jessica M. Flores Coronel", providing an approach defined and specific to improve production and hence obtained profits.

KEYWORDS: Decision-making, financial information, production company.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de producción en nuestro medio, especialmente las de reciente creación, son administradas de manera empírica y basándose específicamente en el sentido común de sus propietarios, los que generalmente hacen las veces de gerentes.

Basados en esta afirmación, existe la plena justificación para llevar a cabo la ejecución del presente trabajo de investigación, con el soporte que nos brindan las herramientas administrativas-financieras, a fin proceder a la toma de decisiones a corto plazo que nos permitan mejorar la producción y por consiguiente las utilidades de las empresas de producción.

El presente trabajo se realizó con base en las investigaciones de campo y documental, a través del análisis de la información obtenida, para lo cual la metodología aplicada se sustenta en la observación, recopilación documental y la realización de una entrevista a los propietarios de la empresa, la que sirvió de gran manera para extraer información valiosa de la estructura y forma de administrar la misma.

La investigación realizada tiene como objetivo general analizar la información financiera de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel” del cantón Pasaje provincia de El Oro en el año 2014, con la finalidad de establecer una herramienta administrativa-financiera que permita a los propietarios de este negocio, lograr una apropiada toma de decisiones a corto plazo.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 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 avícola “Jéssica M. Flores Coronel”.
- Implementar herramientas para la toma de decisiones en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel”.

Este trabajo de fin de titulación, se encuentra conformado por tres capítulos, los mismos que a continuación se detallan:

El primer capítulo del trabajo se basa fundamentalmente en la búsqueda y análisis de información relacionada con el tema, en fuentes bibliográficas de distintos autores.

En el segundo capítulo se analiza la realidad de la empresa y su entorno, para ello, inicialmente se llevó a cabo una entrevista a los propietarios, luego se aplicó el método descriptivo, que se utiliza para recoger, organizar, resumir presentar analizar y generalizar los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

En el tercer capítulo, se pasa a establecer un análisis profundo de la empresa para lo cual se aplicaron la observación y recopilación documental, con la finalidad de recolectar y registrar datos referentes a los costos de producción para luego efectuar el análisis de la información, además de cálculos estadísticos y comparativos para obtener conclusiones que permitan orientar las aplicaciones de herramientas como: punto de equilibrio, análisis marginal, análisis de sensibilidad, relaciones del costo – volumen – utilidad, para la toma de decisiones a corto plazo.

Como siguiente paso, se presentan las conclusiones y recomendaciones para mejorar la realidad actual de la empresa.

La conclusión más relevante establece que el análisis de rentabilidad de los productos, el modelo costo-volumen-utilidad, la determinación del punto de equilibrio y el cálculo de las utilidades son las herramientas administrativas-financieras aplicables a la empresa y; con esta conclusión, la recomendación de aplicar estas herramientas para la toma de decisiones de la empresa.

Finalmente, se incluye la bibliografía que sirvió de base a la presente investigación y los respectivos anexos utilizados para su desarrollo.

CAPÍTULO I

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

Todas las empresas, para llevar a cabo su gestión, requieren de varios procedimientos de administración, éstos dependen de la clase de producto o servicio que ofrezcan las compañías, lo que nos permite determinar los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Al respecto, Ramírez (2013) hace énfasis en la importancia de contar con un sistema de administración de costos que nos permita obtener la información necesaria que promueva la competitividad de las empresas. A esto se adiciona, la aplicación de las diferentes filosofías administrativas que han impulsado el éxito de muchas empresas.

En nuestro medio, las empresas de reciente creación, generalmente inician sin planificación ni soporte profesional, por el contrario, son los dueños de las mismas empresas, los que aplicando especialmente el sentido común y sus experiencias, instauran los negocios, que por lo general son empresas de producción, que son justamente el tipo de negocio, que necesita de la aplicación de alguna de las filosofías administrativas existentes.

Ramírez (2013), nos comenta que entre las filosofías administrativas aplicadas para la consecución de los objetivos y el alcance del éxito de las empresas tenemos las siguientes: teoría de las restricciones, justo a tiempo y cultura de la calidad total.

Para el caso de la compañía de nuestro estudio, la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel” del cantón Pasaje provincia de El Oro, realizamos la correspondiente recolección de información y su respectivo análisis, con la finalidad de establecer las herramientas administrativas-financieras que se adapten de mejor manera a la misma, todo esto con la intención de proporcionar a sus propietarios los medios que les permitan realizar la toma de decisiones que regulen o mejoren sus actividades de producción y en consecuencia incrementar sus utilidades.

Para lograr este cometido, es preciso en primer lugar, determinar los conceptos fundamentales que nos ayuden a cumplir con este objetivo.

1.1 Teoría de las restricciones.

El fundamento de esta filosofía administrativa, la misma que fue creada por Eliyahu Goldratt a principios de la década de los 80, consiste en tratar de reducir el tiempo utilizado desde que se transforman los insumos hasta que se entrega el producto al cliente o se proporciona el servicio. La reducción de este tiempo se logra al eliminar en forma continua cada una de las diferentes restricciones a las que se enfrentan las organizaciones.

Así por ejemplo, si se trata de eliminar una restricción en el proceso productivo de una empresa de producción avícola, en la que existe un período de una semana de inactividad en el galpón en el que se crían las aves luego de la venta total de la producción, tiempo durante el cual, esta edificación se aseca y se libera de los agentes infecciosos que pudieran afectar a la siguiente producción, para acelerar el proceso, podríamos optar por reducir a tres días este período de inactividad, con lo que reduciríamos a la mitad el tiempo utilizado en este paso.

Lo expuesto se confirma por lo que expresan Garrison, Noreen y Brewer (2007), “una restricción es todo lo que impide conseguir más de lo que se quiere”. Además, Ramírez (2013) expone: Todas las organizaciones deben establecer la mezcla de productos o servicios que lleven al máximo sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios lleva a diferentes niveles de utilidades y efectos en la organización. Generalmente, la administración escoge aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el que se determina seleccionando las líneas que proporcionan el mayor margen unitario. Para ello, se consideran sólo los costos variables como costos relevantes, es decir, se pasan por alto las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa.

Ramírez (2013), dice que, es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada en el caso de una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada, pero en la realidad, el hecho de que una empresa pueda producir ingentes cantidades de un producto no le asegura que ese producto sea demandado en su totalidad por los consumidores. Es muy común encontrar restricciones relativas a la demanda de los productos y de la capacidad instalada, éstas se deben tener presentes para una correcta toma de decisiones, respecto de la mezcla que debe producirse, venderse o cualquier otra razón ya sea interna, como disponibilidad de espacio, o externa, como la política fiscal.

La teoría de restricciones le da mucha importancia a la minimización de los inventarios, ya que al mantener menos inventario, si algún producto llega a caducar, se puede cambiar ágilmente por otro y además se fijarán precios más bajos ya que se requieren instalaciones y espacios menores. Para poder tener sólo el inventario necesario, se requiere actuar rápidamente para atender a los clientes y consecuentemente obtener lo mismo de nuestros proveedores.

Al tratar con inventarios, interviene indispensablemente el efectivo que la empresa invierte en la adquisición de materia prima y que luego se transforma nuevamente en efectivo a través de las ventas, que es lo que denominamos “throughput”, es decir, básicamente el “throughput” es el precio de venta menos el costo de la materia prima. Al contrario de esto,

los gastos de operación son el efectivo que la empresa consume para que el inventario se convierta en “throughput”.

El creador de esta teoría, ignora todo el proceso que conlleva la asignación de costos, y critica la forma en que la contabilidad financiera los determina, básicamente su asignación, es por esto, que él solamente utiliza “throughput” (T), inventarios (I) y gastos de operación (Go). Por lo tanto, para obtener la utilidad neta se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde p representa los diferentes productos que se venden.

Si por ejemplo, una empresa ha realizado ventas por \$5.000 del producto “X”, el costo de sus inventarios es de \$3.550 y los gastos de operación globales han ascendido a \$420, entonces la utilidad neta de la empresa sería:

$$\text{Throughput} = T = \$5.000 - \$3.550 = \$1.450$$

$$\text{Utilidad neta} = \$1.450 - \$420$$

$$\text{Utilidad neta} = \$1.030$$

Al aplicar esta teoría, los administradores pueden determinar de forma correcta las restricciones internas y externas, adicionalmente establece la forma para obtener el mejor beneficio de las mismas, reduciendo la prioridad de cualquier actividad frente a la aplicación de las restricciones para lograr disminuir las limitaciones resultantes.

El fundamento de la teoría de restricciones está compuesto por cinco etapas, que se determina a continuación:

- 1) Identificar las restricciones de la organización;
- 2) Determinar cómo lograr ventajas al decidir el mejor uso de dichas restricciones;
- 3) Subordinar todas las decisiones a la decisión tomada en el paso 2,
- 4) Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes,
- 5) Volver a empezar en el punto 1.

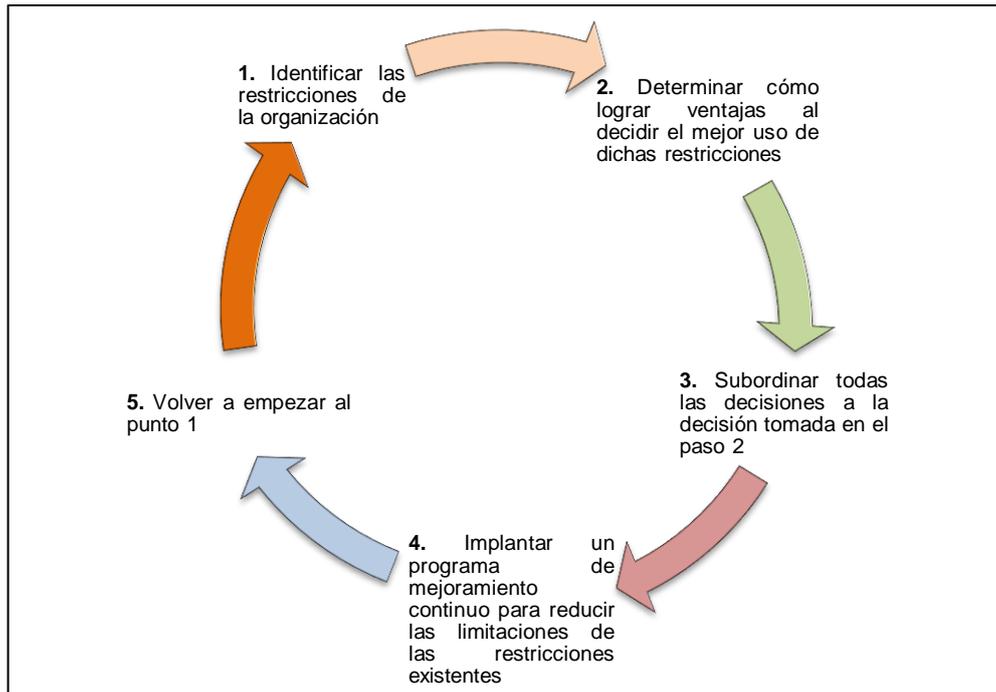


Gráfico 1.1 Etapas del modelo de la teoría de restricciones para lograr la meta de mejorar las empresas.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Según Ramírez (2013), quienes han implantado en sus empresas la teoría de restricciones concuerdan en que ésta no se utiliza una sola vez. Es probable que al utilizarla por primera vez se observe que los resultados son satisfactorios al incrementar las utilidades y entregar a tiempo los pedidos y que las restricciones originales desaparezcan, pero pueden aparecer otras. Por lo tanto, un factor clave de la teoría de restricciones es la mejora continua y la asimilación de que este proceso nunca termina, ya que siempre es posible que aparezcan otras.

Según esta aseveración, los administradores están en la obligación de mantenerse permanentemente identificando y estableciendo la aparición de restricciones en los procesos de sus empresas y en dirigir sus esfuerzos para alcanzar el incremento de la productividad de un recurso que se ha establecido como restricción, en lugar de uno que tiene exceso de capacidad.

1.2 Justo a tiempo.

La filosofía administrativa justo a tiempo (JAT), cuya aplicación inicial se les ha reconocido a los administradores de la Empresa TOYOTA, establece una forma innovadora de mantener y administrar los inventarios.

Conforme indica Ramírez (2013), por décadas el criterio que regía en la administración de los inventarios fue el de la tecnología del lote óptimo, éste buscaba el equilibrio entre los costos de ordenar y los de mantener el inventario, teniendo como restricción la demanda esperada. Sin embargo, en los últimos años, y debido a la apertura de los mercados, el mejoramiento del transporte y el desarrollo de las telecomunicaciones se ha implantado una gran competencia a nivel global. Los adelantos tecnológicos han logrado reducir el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad. Con el escenario descrito y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores locales han sido presionados para cambiar la filosofía tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo.

Al respecto Garrison et al. (2007), manifiestan que, las compañías al aplicar los sistemas de producción y de control de inventario justo a tiempo (JAT), compran los materiales y producen unidades sólo conforme se necesite para satisfacer las demandas del cliente en turno.

Lo que indican estos autores, nos da a entender que la aplicación del sistema JAT, nos permite optimizar los volúmenes de los inventarios a niveles estrictamente necesarios, lo que representa una reducción en la inversión realizada para adquirir materia prima y en consecuencia a la reducción de costos por concepto de mantenimiento de inventarios, que es lo que se verifica con lo que expone, Ramírez (2013), sobre esta nueva forma de administrar los inventarios, la que se basa en dos objetivos: por un lado, las utilidades se incrementan al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Podemos entonces asegurar que al implantar el control de inventarios JAT, en compras y en producción, podremos prescindir de todas las actividades que no agregan valor al ciclo de producción de la empresa, con ello, se generan resultados positivos en las utilidades y en la eficiencia y competitividad de la empresa.

Esta filosofía administrativa, es considerada una técnica que nos permite reducir el costo de los inventarios. Su fundamento radica en diseñar las estrategias necesarias para el mantenimiento de inventarios sólo cuando sean necesarios, para lograrlo, se debe analizar cuidadosamente las compras, la producción y las ventas, evitando mantener inventarios innecesarios al coordinar todas las actividades del ciclo de producción de la empresa.

Como ejemplo de la aplicación de la filosofía JAT en una empresa de producción avícola, mantener en el inventario grandes cantidades de alimentos para las aves, podría provocar la caducidad de los mismos y la atracción de plagas, lo que conllevaría a una pérdida de recursos, lo óptimo sería mantener en existencia la cantidad precisa de estos alimentos, claro está sin descuidar el lote mínimo que nos permita mantener sin problemas la producción.

Ramírez (2013), asevera que, al proceso de relacionar desde el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, se lo conoce como *jalar el sistema*, lo cual implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento. La visión opuesta a esta filosofía es *empujar el sistema*, en donde la producción se programa con el fin de utilizar toda la capacidad, lo que incluye largas jornadas de producción e inventarios de productos terminados.

Empujar el sistema genera cuellos de botella cuando se quiere elaborar varios productos y se deben enfrentar diferentes restricciones. En cambio, jalar el sistema, nos determina que la fecha de entrega es el punto de partida y todo el proceso se coordina para lograr que esa fecha se cumpla.

Por lo tanto, si analizamos estos conceptos, al jalar el sistema los inventarios de artículos terminados, de artículos en proceso, de materia prima y de otros materiales indirectos, se reducen porque están determinados en función de un sistema que pide, más que en función de uno que entrega.

Con la filosofía de jalar el sistema, en lugar de empujar, según el mismo autor, podremos administrar con mucha destreza los inventarios y aplicar el sistema de control de inventarios justo a tiempo. Para facilitar esta manera de administrar los inventarios se utiliza una técnica denominada **Kanban**, que se trata de un sistema de información basado en el etiquetado de los contenedores y los estantes en donde se guardan los componentes. Gracias a esta técnica los administradores de la empresa saben cuándo y cuánto comprar, cuándo y cuánto producir, y cuándo y cuánto mantener en bodega para vender.

La técnica Kanban, es la base fundamental de la filosofía de justo a tiempo, en ella se utilizan tres tipos de tarjetas: de retiro, de producción y de venta. Las dos primeras se utilizan para controlar el proceso de producción en la empresa y con la tercera se verifican las actividades existentes entre el proceso interno y los proveedores externos. La tarjeta de retiro indica la cantidad que el siguiente proceso debe retirar del proceso anterior. La tarjeta

de producción establece la cantidad que el siguiente proceso debe producir, mientras que la tarjeta de vender se usa para notificar al proveedor que envíe más partes especificando qué tipo de partes se necesitan.

En base a lo analizado, se determina que al aplicar la filosofía de justo a tiempo en conjunto con la cultura de jalar, resulta en la utilización de una capacidad de producción mejorada de la empresa, puesto que con ellas se administran correcta y balanceadamente las diferentes líneas.

Tabla 1

Diferencias entre los sistemas tradicionales de administrar inventarios y la tecnología de justo a tiempo.

Aspecto	Sistema tradicional	Justo a tiempo
Inventarios	Siempre tiene inventarios para protegerse de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos, etcétera.	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del proceso de producción	Está orientado a diseñar cada uno de los procesos.	Está orientado con base en el producto; esto es, en diseñar dentro de la planta mini-fábricas, una para cada producto.
Tiempo del ciclo de producción	Tiende a ser demasiado largo.	Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o procesos de producción que no le agregan valor al producto o servicio, con lo cual el tiempo de este ciclo se reduce.
Mano de obra	Orientado al trabajo individual.	Promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación.
Sistema de producción	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de Inventarios
Tiempo de arranque	Incorre en largos tiempos de arranque, lo cual genera la existencia de fuertes cantidades de inventarios.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos de arranque.
Filosofía de calidad	No tiene como premisa la cultura del mejoramiento continuo.	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ello se evitan re-procesos, desperdicios, etc., lo cual trae aparejada la baja de los inventarios.
Proveedores	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar precio.	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, logrando así envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

1.3 Cultura de la calidad total.

La filosofía administrativa de la calidad total, está fundamentada en cumplir con el objetivo de obtener justamente eso, la calidad total, esto se logra gracias a la premisa de alcanzar la excelencia en todas y cada una de las acciones y gestiones de la administración y en las fases o etapas del ciclo productivo.

De acuerdo a lo expuesto por Ramírez (2013), es bien sabido que, por la severa competitividad de las empresas, tanto del mercado internacional como del mercado local, ha sido preciso recurrir a la cultura de la calidad total, la que se encarga de inspirar en todo el personal de la empresa, un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes.

La calidad total es una cultura de administración de una organización. Su objetivo es lograr la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que se proporcionan al cliente. Se deben definir dos puntos relevantes: primero, que la calidad exista en toda la organización y en todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida y reconocida por el cliente.

En una empresa de producción, la calidad total se alcanzará, aplicando toda la dedicación y supervisión a cada una de las tareas en cada fase del ciclo de producción, además de adquirir la materia prima y demás insumos al proveedor que brinde la mejor calidad, de esa forma se obtendrán productos de excelente calidad que permitirán a la empresa competir de la mejor manera.

Para que la cultura de la calidad total sea eficaz, es preciso establecer el compromiso de una mejora continua permanente, ya que así se podrá satisfacer los estrictos requerimientos de los clientes. Esta filosofía se encuentra sustentada en los conceptos o fundamentos expuestos por los principales expertos de la calidad: Juran (1950), Crosby (1979) y Demming (1982).

Los conceptos expuestos por estos expertos son: calidad dirigida por el cliente (customer-driven quality), lazos proveedor-cliente (supplier-customer links), orientación hacia la prevención (prevention orientation), calidad desde el inicio (quality at the source) y mejoramiento continuo (continuous improvement).

Tabla 2

Conceptos o Fundamentos de la cultura de la calidad total.

CONCEPTO O FUNDAMENTO	DEFINICIÓN
Calidad dirigida por el cliente	Se refiere a que la perspectiva del cliente respecto a la calidad debe ser tomada en cuenta en el momento en que se fijan los niveles de calidad aceptables. Aquí aparece el concepto de calidad de producto o servicio, que es la calidad de su diseño y la calidad de conformidad con ese diseño. La calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado y es, por lo tanto, una decisión estratégica de la empresa. La calidad de conformidad se refiere al grado en que se alcanzan las especificaciones del diseño del producto o servicio.
Lazos proveedor-cliente	Se basa en el hecho de que dentro de la compañía todos tienen un cliente. Los clientes pueden ser internos: el siguiente trabajador, el siguiente departamento; o externos: distribuidores, detallistas y consumidores finales. Cada uno de ellos tiene sus requerimientos de calidad. Evidentemente, el cliente que más importa es el que compra el producto o servicio, pero también es importante estar conscientes de que en una organización cada uno depende de sus compañeros de trabajo para crear un producto o servicio.
Orientación hacia la prevención	Tiene como objetivo principal, promover un deseo constante y coherente de prevenir en lugar de corregir, es decir, planear antes de ejecutar un trabajo para evitar re-procesos innecesarios. En la forma tradicional, el departamento de calidad realiza la inspección cuando ya se terminó el proceso para ver si los productos cumplen con los requerimientos de calidad. Los que lo cumplen salen a la venta al mercado; los que no son reprocesados o eliminados. La administración necesita cifras para determinar cuánto costarán las actividades de prevención.
Calidad desde el inicio	Establece que cada trabajador tiene un deseo constante de hacer un trabajo correcto desde la primera vez y no permitir que un producto defectuoso siga más adelante. Para poder aplicar este enfoque se requiere un cambio de actitudes y de acciones en todos los miembros de la organización, lo cual comienza en la alta administración. A través del proceso, los inspectores ayudan a identificar defectos y también a corregirlos antes de que el producto pase a la siguiente etapa de producción.
Mejoramiento continuo	<p>Tiene por objeto mejorar los productos, los procesos, la maquinaria y los métodos de trabajo, mediante recomendaciones de un equipo de trabajo en un ciclo que nunca termina. Una metodología de trabajo para establecer una mejora es la denominada 5W2H, que significa lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What ¿Qué se quiere mejorar? • Why ¿Por qué se quiere mejorar? • Where ¿Dónde se realizará la mejora? • When ¿Cuándo debe estar implantada la mejora? • Who ¿Quién participará en el equipo de mejora? • How ¿Cómo es el enfoque de solución? • How much ¿Cuál es el costo/beneficio de hacer la mejora?

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Según Garrison et al. (2007), para muchas empresas la mejora continua se trata de una cuestión de supervivencia. Si ésta no mejora de forma permanente, perderá ante los competidores que sí lo hagan.

Al respecto, Ramírez (2013) establece que, la mejora continua va de la mano con el concepto de la reingeniería de procesos que fue definido por Hammer y Champy (1994) como: “El replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en los factores críticos como son costo, calidad, servicio y tiempo de respuesta.”

Pero podemos observar que no son lo mismo. La principal diferencia radica en que la mejora continua inicia con el supuesto de que los procesos de un negocio y la estructura de la empresa fueron definidos con anterioridad y las mejoras se efectúan sobre ellos. La reingeniería en cambio, inicia con el supuesto de que los procesos de los negocios y las estructuras de la empresa pueden estar sujetos a cualquier cambio.

Si la empresa debe ser replanteada estratégicamente o sujeta periódicamente a cambios relevantes en un corto plazo, esto es síntoma de que es el momento de iniciar una reingeniería. Pero, si la empresa no requiere realizar cambios fundamentales en sus procesos y el tiempo para realizar las mejoras no incide en su sobrevivencia, es conveniente aplicar la metodología de mejora continua. Si la empresa debe cerrarse y no se cuenta con el tiempo necesario para aplicar una reingeniería, es imperativo reestructurarla para poder salvarla.

1.3.1 Función de costos de calidad.

La filosofía de costos de calidad, asume que existe un equilibrio entre los costos de control y los costos por fallas. A mayores costos de control, los costos por fallas deberían reducirse. Tal como afirma Ramírez (2013), la cultura de la calidad total se apoya en la estadística como herramienta para promover el mejoramiento continuo y verificar que éste se produzca en la realidad. Al hablar de costos de calidad se requieren reportes, que frecuentemente informen a la administración acerca del descenso de los costos de calidad. En relación a esto, el benchmarking no debe exceder de 2 o 3% respecto a las ventas.

Si en una empresa, se logran disminuir sustancialmente los costos por fallas internas y externas, la producción de la misma mejorará de forma importante, y por consiguiente, los ingresos y las utilidades del negocio se incrementarán.

Por ejemplo, si en una empresa avícola se inicia la producción con 500 aves, y durante el transcurso del ciclo productivo, observamos que el índice de mortandad de los individuos se ha incrementado desde el 3% (normal) hasta el 6%, a causa de la aparición de roedores que atacan las aves (costos por fallas internas). Entonces se deben aplicar medidas de prevención, instalando mallas de protección en el sector del criadero de los pollos (costos de prevención), lo que nos permitirá preservar la población y alcanzar las utilidades planificadas.

Ramírez (2013), expresa que, los costos de calidad son los que se relacionan con la medición de la calidad. Mientras, Garrison et al. (2007), exponen que, la prevención, detección y solución de los defectos causan los llamados costos de calidad. El término costo de calidad se refiere a todos los costos en que se incurre para evitar defectos, o al resultado de los defectos de los productos.

Tabla 3

Clasificación de los costos de calidad.

TIPOS DE COSTOS DE CALIDAD	APLICACIONES
<p align="center">COSTOS POR FALLAS INTERNAS</p> <p>Son costos que podrían ser evitados si no existieran defectos en el producto antes de ser entregado al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de reproceso, son los costos de corregir defectos de los productos para hacerlos útiles en función del uso que deben tener. • Costos de desechos, son costos como la pérdida de materiales, mano de obra y algunos costos indirectos variables, los que no pueden ser corregidos por defectuosos y no se pueden utilizar para ningún propósito. • Costos por tiempo ocioso, son los derivados de tener maquinaria o instalaciones paradas por defectos.
<p align="center">COSTOS POR FALLAS EXTERNAS</p> <p>Son costos que se evitarían si los productos o servicios prestados no tuvieran defectos. La diferencia radica en que estos costos surgen cuando los defectos se detectan después de que el producto es entregado al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por productos devueltos, son los costos asociados con la recepción y sustitución de productos defectuosos devueltos por el cliente. • Costos por reclamaciones, son costos atribuibles a la atención a los clientes que se quejan justificadamente por un producto defectuoso o servicio no ofrecido correctamente. • Costos de garantía, son los costos incurridos por el servicio que se presta a los clientes acorde a los contratos de garantía. • Costos por rebajas, son los costos que se generan cuando el cliente acepta quedarse con un producto que tiene algún defecto o falla, y en lugar de devolverlo acepta que se haga una rebaja al precio original.
<p align="center">COSTOS DE EVALUACIÓN</p> <p>Son costos en los que se incurre, para determinar si los productos o servicios cumplen con sus requerimientos y especificaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de verificación, son costos en que se incurre para comprobar la calidad de los materiales o productos que se reciben de los proveedores. • Costos de inspección, son costos en que se incurre para controlar la conformidad del producto durante todo el proceso en la fábrica, se incluye la revisión final, el empaque y el envío del producto. Su misión principal, es evitar que el cliente reciba un producto que no cumple con las normas de conformidad y las especificaciones.

<p style="text-align: center;">COSTOS DE PREVENCIÓN</p> <p>Son costos en que se incurre antes de empezar el proceso con el fin de minimizar los costos por productos defectuosos. Es de esperarse que mientras más costos se tengan por este concepto, más ahorros habrá al reducir la cantidad de productos defectuosos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de planeación de calidad, son los costos aplicados en el diseño, preparación de manuales y procedimientos necesarios para implantar el programa de calidad total, así como el plan general de calidad, el de inspección, el de verificación, etcétera. • Costos de capacitación, comprenden todos los costos relacionados con los programas de capacitación, para lograr el objetivo de trabajar basados en la cultura de calidad. • Costos de revisión de nuevos productos, incluyen los costos referentes al diseño, preparación de nuevas propuestas para nuevos productos y programas de ensayo o simulación para obtener nuevos productos. • Costos de obtención y análisis de datos de calidad, son los costos en que se incurre para mantener un programa de obtención de datos sobre la calidad y en monitorear los niveles de mejoramiento alcanzados, con la finalidad de tomar las acciones correctivas oportunas.
--	---

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

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

Las empresas, en su diaria labor para la consecución de sus objetivos, se encuentran inmersas en una serie de eventos en los que tienen que optar por una decisión que ayude a mantener o mejorar su competitividad en el mercado. Para esto precisan de información oportuna y de calidad, que les permita acceder a una correcta toma de decisiones por el bien de la empresa, así, en el caso de una empresa de producción avícola, la información que resulte del proceso de producción (mortalidad de las aves, fluctuación de precios, cantidad producida, utilidades percibidas, etc.), permitirá a los dueños o administradores tomar las decisiones que permitan corregir o eliminar (en caso de ser necesario) algún evento que pudiera estar provocando pérdidas o retrasos en los resultados de la empresa.

Ramírez (2013), expone que en un mundo competitivo, es urgente por parte de quien toma las decisiones, un cambio de actitud respecto del uso de la información. Durante muchos años, a causa de las fronteras cerradas, los precios eran altos, los productos de baja calidad y no existía competencia. Hoy en día, las empresas están obligadas a lograr un crecimiento sostenido, basado en el cumplimiento de retos y el desarrollo de oportunidades, para alcanzar el éxito económico cimentado en el incremento de la competitividad.

Para competir se requiere contar con excelentes sistemas de telecomunicación y buenos sistemas de información, los que deben ser oportunos, relevantes y confiables; condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas. Es por esto que han adquirido gran importancia las tecnologías de información y comunicación (TIC) en conjunto con la contabilidad administrativa para el proceso de toma de decisiones.

En el gráfico 1.2 se determinan qué preguntas se deben responder de mejor manera que los competidores para lograr una ventaja competitiva:

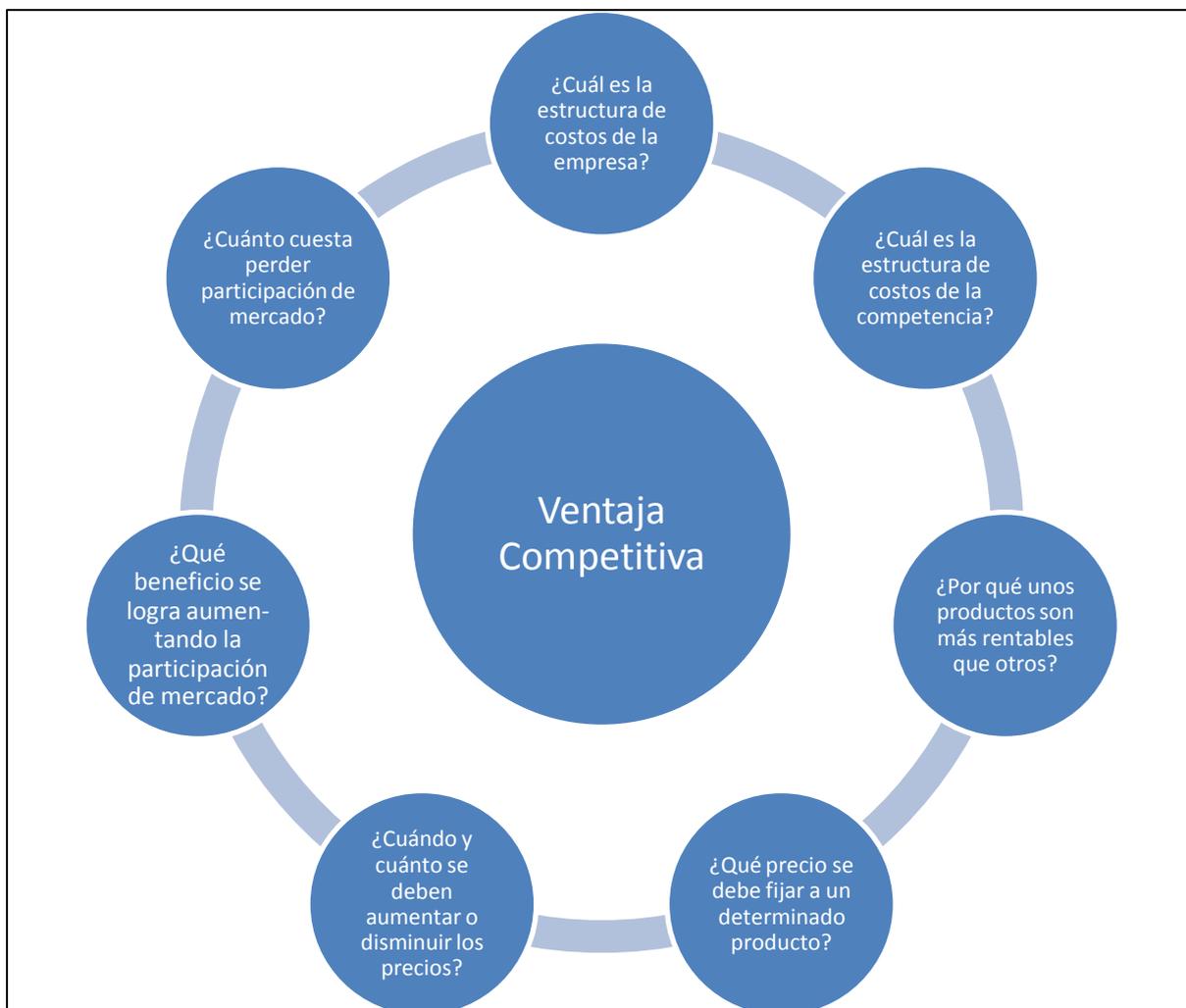


Gráfico 1.2 Cómo lograr una ventaja competitiva.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

El obtener las respuestas de estas interrogantes, y aplicarlas a las herramientas de contabilidad administrativa (Costeo de atributos, presupuesto de capital, evaluación del costo del competidor, entre otras), nos llevará a conseguir que las decisiones de la empresa, se encuentren enfocadas en la creación de valor para clientes, accionistas y todas las demás partes relacionadas. Esto quiere decir que los clientes obtendrán la calidad del producto o servicio que buscan, los accionistas alcanzarán los resultados o metas que se habían fijado y los administradores y trabajadores conseguirán sus objetivos.

1.4.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Toda tarea por simple que parezca, necesita ser planeada para lograr ejecutarla con éxito. El proceso de planeación, nos dará la ruta a seguir para llegar al cumplimiento de los objetivos. Si no existe planeación, el resultado obtenido seguramente será un fracaso en la tarea propuesta. Si nos referimos a una empresa de producción, el proceso productivo debe seguir una ruta definida para el logro de los objetivos, que puede iniciar con la preparación de las instalaciones de la empresa, pasar por la transformación de la materia prima, y culminar con la comercialización del producto final.

Para Pérez (1999), “la planeación, dentro de las funciones del proceso administrativo, constituye el eje a través del cual se plantea la forma como la empresa debe ser organizada, dirigida, integrada y controlada dentro de sus operaciones, todo ello con el objeto de lograr la misión por la cual existe”.

Al respecto, Horngren, Sundem y Stratton (2006), manifiestan que la planeación se refiere al establecimiento de los objetivos de la empresa y a delinear la forma en que estos se alcanzarán. De esta manera, la planeación nos da las respuestas a dos preguntas: ¿Qué es lo que se quiere? ¿Cuándo y cómo se logrará? Si tenemos por ejemplo, el caso de una empresa que quiere mejorar sus utilidades, esto se lograría introduciendo un nuevo producto y realizando su promoción publicitaria.



Gráfico 1.3 ¿Para qué es necesaria la planeación?

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Con una adecuada planeación, las organizaciones logran mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y por ende mejor administración y consecuentemente el logro de los objetivos de las empresas.

Entre las diferentes definiciones de planeación, encontramos la expuesta por Osbekhan (1976): “Diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido.”

Para poner en funcionamiento y administrar cualquier empresa, es posible planear o diseñar acciones a corto y a largo plazos. De esta manera, la clasificación anterior se puede concebir como planeación táctica o de operación, y planeación estratégica.

Para Ramírez (2013), la planeación que se soporta en la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, la que consiste en el diseño de acciones que nos permitan alcanzar los objetivos que se han propuesto en un período determinado, mediante la utilización de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, etc.; sin embargo, el costeo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, proporciona una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la que debe orientarse la empresa, a fin de obtener la ventaja competitiva que le brinde una posición atractiva en el sector industrial al que pertenece.

La planeación recurre a una herramienta esencial, conocida como modelo costo-volumen-utilidad, la que permite a la administración usar un método de simulación sobre las variables: costos, precios y volumen. Con esta técnica se logra elegir un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades si la empresa toma una determinada decisión. Además, se puede interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación operativa adecuada.

Si a causa de la toma de decisiones en una empresa, se incrementan de los precios o se modifica la estructura de costos, esto nos conduce a la aplicación de un análisis muy meticuloso de los resultados que esas acciones pueden provocar en las utilidades futuras.

Los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos básicos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo; sin embargo hay que reconocer que existen un sinnúmero de herramientas contables que también sirven para tales efectos.

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

La contabilidad administrativa por la clase de información que gestiona y produce, es de utilidad interna en la empresa, además, está enfocada al futuro y sirve como base en el control administrativo y en la planeación y toma de decisiones que dirijan a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Según Pérez (1999): “las herramientas de control facilitan la gestión organizacional, indican cuando el plan no está siendo cumplido, e incluso determinan las razones por las cuales no se está logrando el objetivo”.

Sobre el tema, Ramírez (2013) expone que nuestra época se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, los que a todo nivel son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Esto se puede alcanzar si se aplica la filosofía de la mejora continua, que no es otra cosa que la cultura de calidad total. Para ello, es necesario un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que impone la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que permita implantar el mejoramiento continuo.

Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual, la administración se asegura de que los recursos obtenidos son usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.



Gráfico 1.4 Utilidad de la información generada por la contabilidad administrativa.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Con la contabilidad administrativa, las empresas pueden ser controladas de mejor manera. Esto es posible lograrlo aplicando parámetros de medición con sus respectivos indicadores, esto nos podrá determinar (aplicando un análisis comparativo entre los valores reales obtenidos y los indicadores o valores estándar prefijados) si se están realizando los procesos en base a lo planificado y por ende con el logro de los objetivos, lo cual será la fiel demostración para la administración de la empresa, de que los recursos se han manejado con eficacia y eficiencia.

El valor estándar surge o se genera al utilizar una de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etcétera.

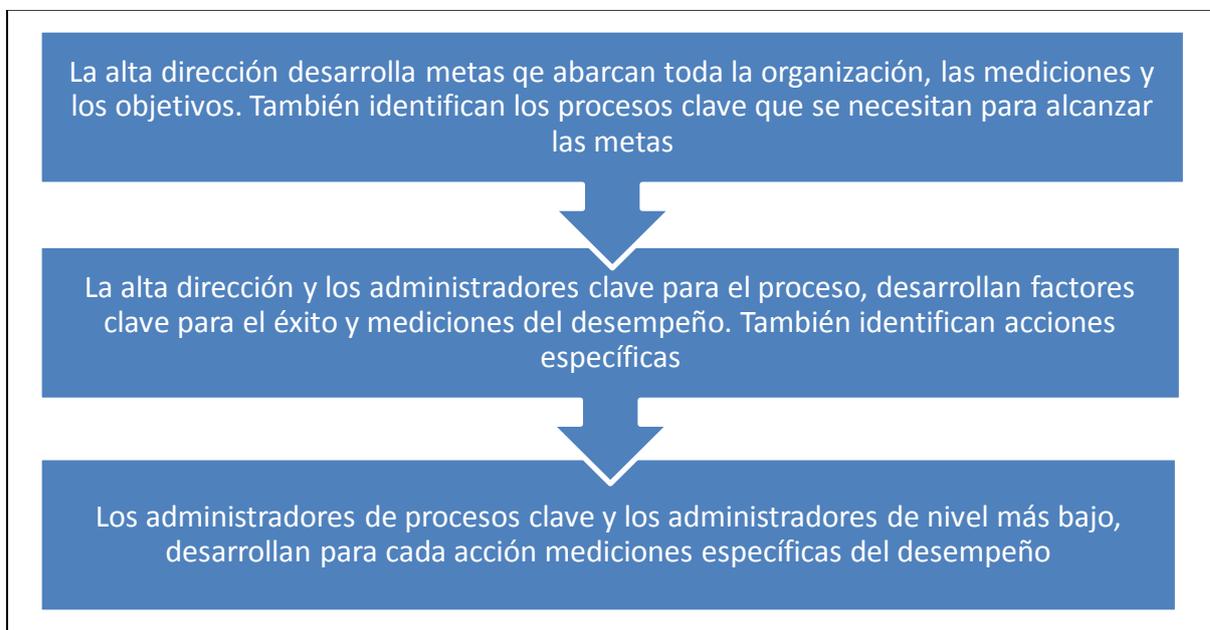


Gráfico 1.5 Control Administrativo por metas, objetivos y mediciones del desempeño.

Fuente: Horngren, Sundem y Stratton (2006)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

En lo que respecta al control administrativo, Ramírez (2013) explica que éste, se lleva a cabo, basado en los informes entregados por cada una de las áreas o centros de responsabilidad, con ellos podemos detectar síntomas graves de desviaciones y conducirnos hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia. En los países en desarrollo, entre más difícil es la economía, más actualizado es el principio administrativo que afirma: “Sistema que no se controla, se degenera”, de ahí la relevancia de esta función.

La administración por excepción consiste en la detección oportuna de productos o servicios que podrían provocar insatisfacción en los clientes, para lo cual es conveniente y necesario que las empresas cuenten con algún sistema que permita verificar la existencia de algún producto o servicio defectuoso o deficiente.

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

Como ya se había indicado, en nuestro medio, las empresas de reciente creación, generalmente inician sin planificación ni soporte profesional, y son los propios dueños los

que administran los negocios. Por esa razón, en esas empresas en las que generalmente no generan estados financieros, o al menos solo mantienen registros de ingreso y gastos, la toma de decisiones debe ser en base a los resultados obtenidos de estos reportes, por lo que en estos casos, la contabilidad administrativa es de gran utilidad por ser de aplicación interna en la empresa y basada en los resultados observados en la administración y control diario de la misma.

De acuerdo a lo expuesto por Ramírez (2013), la contabilidad administrativa es un “sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones”. Para poder llevar efecto esta tarea y, a fin de tomar una buena decisión es preciso aplicar el método científico, el que puede desglosarse como consta en el gráfico 1.6:

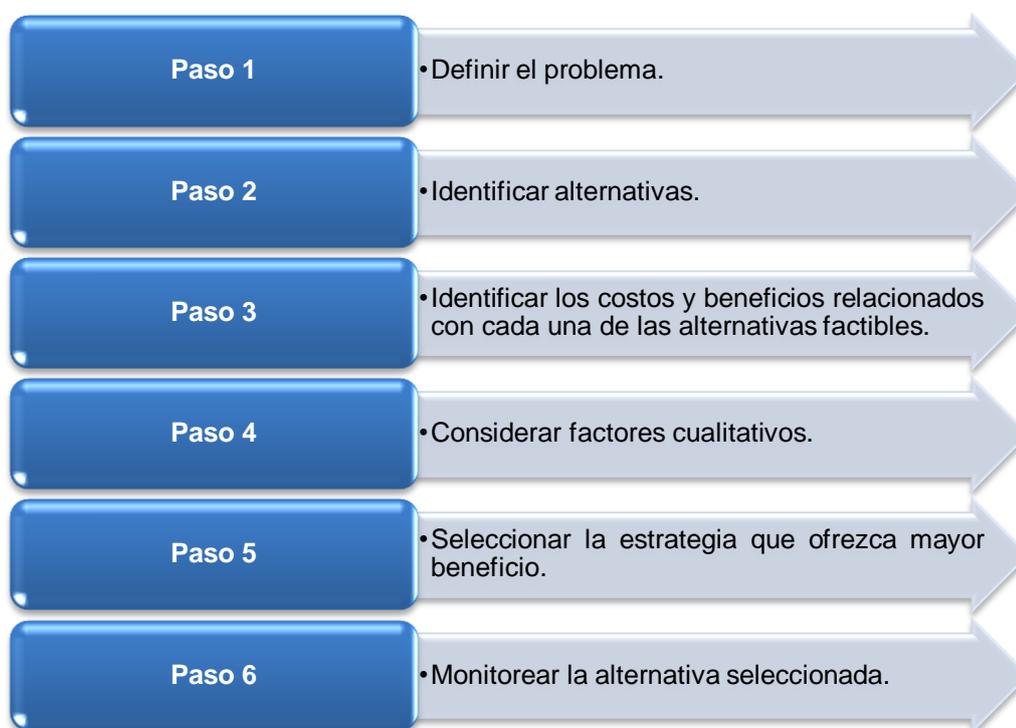


Gráfico 1.6 Modelo de toma de decisiones.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

En este modelo de toma de decisiones, en los pasos 3 y 4, la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión tomada sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información existente. En esas etapas se deben simular los distintos escenarios y analizarlos con base en los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad del que se trate. En toda organización se toman decisiones diariamente. Unas son rutinarias,

como contratar un nuevo empleado; mientras otras no lo son, tal como introducir o eliminar una línea de producto. En todo caso, ambas requieren información adecuada.

Si una empresa grande o pequeña, cuenta con información de calidad, esto determinará que las decisiones que se tomen sean también de calidad. De ahí que es muy importante que las empresas posean un sistema eficiente de información.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (accountability), según lo expone Ramírez (2013), este consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa disponibles, que se encuentren conformando un solo suprasistema de información cuantitativo.

La administración de las empresas utiliza la información que genera la contabilidad, en la toma de decisiones, por ello es necesario indicar que ésta, no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es el recurso humano el que primordialmente selecciona la alternativa que más se aplica al caso en cuestión, pues, la experiencia profesional, la capacidad de razonamiento y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

1.5 Herramientas financieras para la toma de decisiones.

En la administración de las empresas, es primordial contar con una planeación previa para el cumplimiento de los objetivos de la misma, sin embargo, si con esa planificación no se logran cumplir las metas trazadas, es imperativo, sobre la marcha tomar las decisiones adecuadas, que mejoren el rumbo que había tomado la empresa, para ello se requiere de la contabilidad y de varias herramientas financieras que nos permitan obtener la información específica y exacta para este cometido.

Por lo tanto, “La contabilidad y el análisis financiero son las herramientas reconocidas y aceptadas por excelencia en todo tipo de empresa como los instrumentos necesarios para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, emprender acciones, tomar decisiones de inversión o endeudamiento según sea el caso e impulsar el crecimiento o la reinversión de capital cuando sea conveniente”. (Camacho, 2011: 1)

Además, el mismo autor indica que es importante tener presente que la información financiera por sí misma no asegura el éxito en los negocios, igualmente, si el administrador financiero no alcanza a comprender las cifras que aparecen en su información financiera mensual, no sabrá qué hacer con ellas. De ahí que, es fundamental que los propietarios o gerentes de las pequeñas y medianas empresas tengan conocimientos acerca de los

estados financieros básicos así como su interpretación para una mejor toma de decisiones. Esto nos obliga a lograr que los contadores o encargados de generar esta información, entreguen informes financieros de alta calidad que permitan orientar adecuadamente a los gerentes por una apropiada toma de decisiones.

Toda empresa debe contar mensualmente y dentro de las fechas estipuladas por lo menos con los siguientes estados financieros: balance general, estado de resultados integral, estado de flujo del efectivo, estado de cambios en el capital.

Tabla 4

Principales estados financieros de las empresas.

ESTADO FINANCIERO	DEFINICIÓN
Balance general	Establece en que forma están distribuidos los bienes de una empresa en los grupos de activos, pasivos y capital.
Estado de resultados integral	También llamado estado de pérdidas y ganancias, nos muestra la generación de ingresos y gastos en un periodo determinado.
Estado de flujo del efectivo	El estado de flujos de efectivo nos da información acerca del origen y el uso de los activos monetarios, en el que se indica la variación neta de cada uno de ellos en el ejercicio.
Estado de cambios en el capital	Con este estado financiero se determinan los cambios existentes en la integración del capital contable, tal es el caso de incrementos en el capital social, utilidades acumuladas, dividendos pagados, etcétera.

Fuente: Camacho (2011)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Es bien sabido que, la contabilidad registra estrictamente una fotografía o histórico de la situación financiera de la empresa, esta es estática e inalterable pues está basada en eventos que ya ocurrieron o pasaron. Basados en ello, el análisis financiero es la herramienta que utiliza la información del pasado para proyectar o planificar el futuro deseado. De ahí que, es imperativo que los empresarios implementen técnicas o herramientas de análisis financiero para facilitar la toma de decisiones.

El análisis financiero se puede aplicar de forma vertical y de forma horizontal, esto depende de los objetivos del mismo. Si realizamos un análisis vertical estaremos utilizando estados financieros de un mismo año, lo que nos permitirá establecer una comparativa mes a mes.

Mientras que, un análisis financiero horizontal nos permite analizar los estados financieros de varios años y adicionalmente comparar meses o periodos equivalentes en periodos de tiempo más extensos.

Es de anotar además que, “el análisis financiero también es útil para conocer los signos vitales o indicadores fundamentales de una empresa tales como: liquidez, rentabilidad, productividad y capacidad de endeudamiento” (Camacho, 2011: 3).

Tabla 5
Principales indicadores financieros de las empresas.

INDICADOR FINANCIERO	DEFINICIÓN
Liquidez	Es la capacidad que tiene la empresa de generar dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto, mediano y largo plazo.
Rentabilidad	Corresponde a la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos disponibles.
Productividad	Mide la cantidad de recursos generados a partir de las inversiones realizadas.
Capacidad de endeudamiento	Mide la capacidad de la empresa de incurrir en deudas para apalancar su carga financiera.

Fuente: Camacho (2011)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Cuando ya se han determinado los indicadores mencionados en la tabla 5, a continuación se realiza la interpretación de los mismos, estableciendo una opinión profesional respecto a la situación financiera de la empresa, opinión que servirá de guía para la toma de decisiones de todas y cada una de las partes involucradas en la compañía.

Guajardo y Andrade (2008), nos indican que existen varias corrientes acerca del análisis financiero y las herramientas para este proceso, con base en los índices financieros, éstas nos guiarán en el control de la empresa de nuestro estudio, desde el punto de vista de las finanzas, esto nos permitirá aplicar las correspondientes acciones correctivas que reviertan o minimicen cualquier desequilibrio en las actividades normales de la misma.

Adicionalmente al análisis financiero, para la toma de decisiones en las empresas, podemos basarnos en los resultados obtenidos de la aplicación de las siguientes herramientas administrativas: sistemas de costeo, modelo costo-volumen-utilidad y punto de equilibrio.

1.5.1 Sistemas de costeo.

Para la administración de las empresas, sean estas grandes o pequeñas, es de gran importancia contar con un sistema que nos permita obtener información actualizada y veraz relativa a los costos en que se incurre durante el proceso de producción.

Tal como lo exponen Horngren, Datar y Foster (2007), “los sistemas de costeo registran el costo de los recursos adquiridos, tales como materiales, mano de obra y equipo, e identifican cómo se utilizan esos recursos para producir y vender productos y servicios. El registro de los costos de los recursos adquiridos y utilizados permite a los gerentes darse cuenta del comportamiento de los costos”.

Al respecto Garrison et al. (2007), manifiestan: “En la práctica, la asignación de los costos a los productos y servicios implica promediar de alguna manera periodos y productos. La forma de obtener estos promedios depende en gran parte del tipo de proceso de producción en cuestión. Por lo general se usan dos tipos de sistemas de costeo en las empresas manufactureras y en muchas de servicios: costeo por procesos y costeo por órdenes”.

Además Horngren et al. (2007), indica que un sistema de costeo generalmente representa los costos en dos etapas básicas: la acumulación, seguida de la asignación. La **acumulación del costo** es la recopilación de información de costos en forma organizada a través de un sistema contable. La **asignación del costo** consiste en el prorrateo de los costos acumulados respecto de la producción obtenida.

Garrison et al. (2007), explican además que el **sistema de costeo por procesos** es aplicable en empresas que producen muchas unidades de un producto único (por ejemplo, carne de aves de corral) durante periodos prolongados.

Básicamente, el costeo por procesos consiste en acumular los costos de una operación o un departamento en particular durante todo un periodo (mes, trimestre, año), y posteriormente prorratear o distribuir este costo total entre la cantidad de unidades que se alcanzó a producir durante el periodo. La fórmula utilizada para el costeo por procesos es:

$$\text{Costo por unidad de proceso} = \frac{\text{Costo total de fabricación}}{\text{Total de unidades producidas}}$$

En vista que no es posible distinguir una unidad de producto de cualquiera otra unidad, a cada una de ellas se le asigna el mismo costo promedio durante el periodo. Esta técnica de costeo da como resultado un valor de costo unitario promedio amplio, que se aplica a las unidades homogéneas que se generan continuamente durante el proceso de producción.

Este es el caso de las empresas de producción avícola, ya que todas las unidades producidas tienen básicamente las mismas características, de ahí que el costo de venta sea obtenido simplemente dividiendo los costos totales de la producción para el número de unidades que se produjeron en el período.

Acerca del **sistema de costeo por órdenes**, Garrison et al. (2007), manifiestan que “se aplica cuando se elaboran muchos productos diferentes al mismo tiempo en cada periodo”. El costeo por órdenes tiene extensa aplicación en las industrias de servicio. Tales como hospitales, oficinas contables, agencias de publicidad y talleres de mantenimiento, aquí se aplica una variación de costeo por órdenes para acumular los costos con fines contables y de facturación. Los procesos de registro y asignación de costos son más complicados cuando una empresa vende muchos productos o servicios diferentes que cuando sólo maneja un producto. Debido a que los productos son diferentes, los costos tienden a ser distintos.

Mientras que Ramírez (2008) acota: “Los sistemas de costeo actuales se basan en modelos de prorrateo arbitrario de los gastos indirectos, ya que se utilizan tasas de aplicación basadas en unidades producidas, horas-máquina u horas-hombre, lo cual distorsiona el costo de los productos porque, independientemente de que la base que se utiliza para prorratear es arbitraria, impide conocer la información relevante de las diferentes líneas o productos para diseñar estrategias que aseguren la permanencia a largo plazo de la empresa”.

Y continúa analizando, la estrategia correcta se basa en satisfacer las necesidades de los clientes, procurando ofrecer un producto o servicio cuyo precio y calidad se encuentre por encima de sus expectativas y de la competencia.

Para determinar de forma óptima el precio del producto ofrecido, existen varios conceptos y criterios, encuadrados en un sistema de administración de costos (SAC), los que nos permiten identificar y eliminar las actividades que nos son necesarias para disminuir los costos ocasionados por actividades ineficientes en los sistemas tanto de producción y comercialización como de administración.

El SAC, puede concebirse como un sistema de información integrado por una estructura y un proceso. El propósito de este sistema es ayudar a la administración a maximizar sus utilidades en la actualidad y en el futuro.

De manera general, podemos decir que el proceso de diseño e implementación del SAC está basado en el proceso de planeación estratégica, y es por esto que las estrategias y

metas, así como los objetivos principales de cada proceso están concebidos y determinados para llevarse a cabo a largo plazo, tal como podemos observar en el gráfico 1.7.

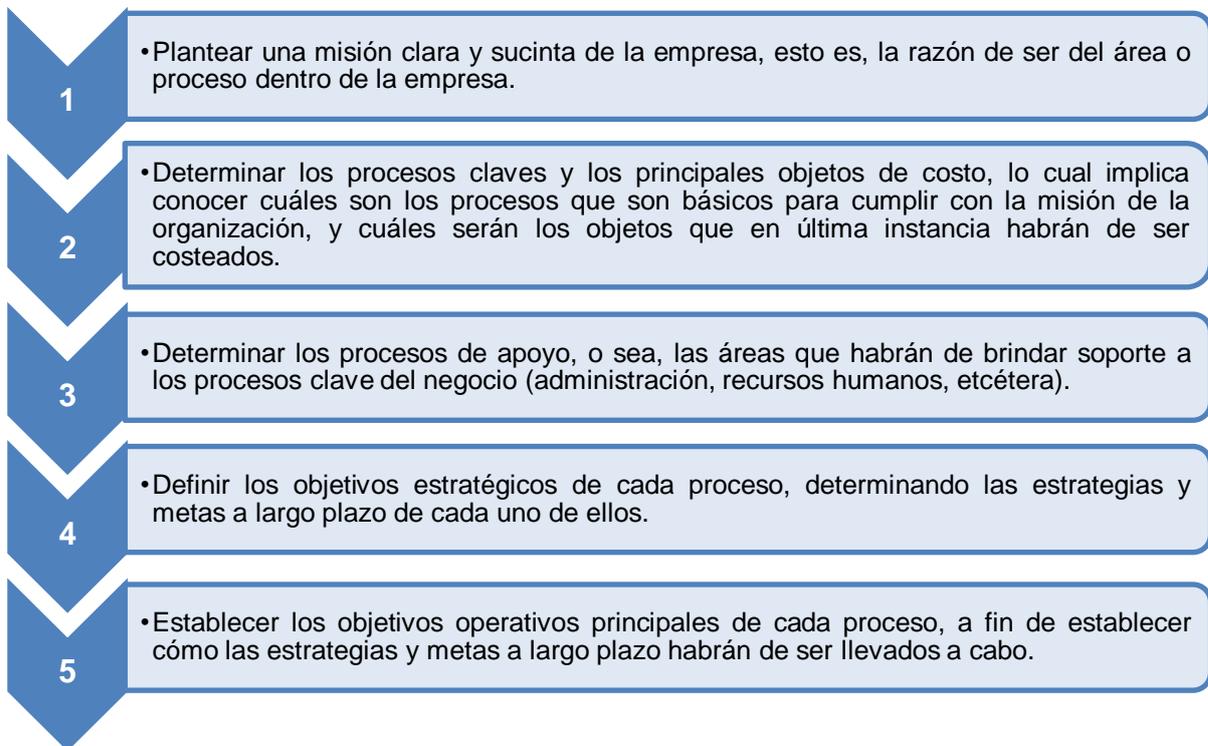


Gráfico 1.7 Pasos para implementar un sistema de administración de costos.

Tomado de: Ramírez (2008)

Una vez que se han definido los principales factores estratégicos en los que se soportará, el sistema de administración de costos queda establecido como un sistema integrador del manejo de los costos en la empresa.

1.5.2 Modelo costo-volumen-utilidad.

El modelo costo-volumen-utilidad (CVU), es una herramienta muy utilizada en la toma de decisiones de una empresa, se basa en el análisis de tres variables fundamentales en la administración de una empresa: Costo, volumen y precio y los resultados que se obtienen de su relación.

Para Ramírez (2013), el modelo CVU es una herramienta fundamental en la fase de planeación operativa de la empresa, también llamada planeación a corto plazo.

Mientras que Garrison et al. (2007) exponen: “El análisis del modelo CVU ayuda a que los administradores entiendan las relaciones entre costo, volumen y utilidad, por lo que es una herramienta vital en muchas decisiones relacionadas con la empresa”.

Los administradores de las empresas al realizar su planeación operativa, deben prestar especial atención a los siguientes elementos: costos, volúmenes y precios, los mismos que se detallan en la tabla 6.

Tabla 6
VARIABLES DEL MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD (CVU).

VARIABLE	DEFINICIÓN
Costo	De las tres variables que conforman el modelo CVU, el costo es quizá el único que puede ser controlado directamente por la empresa. Para ello, existen varias estrategias que nos permiten mejorar la administración del control sobre costos, así como reducirlos al máximo posible, entre otras tenemos: costeo basado en metas, costeo basado en actividades. En el tratamiento de los costos, la tendencia es tratar de reducirlos lo máximo posible y, simultáneamente, hacer más eficiente su uso. Es importante para ello analizar el efecto que tienen los costos fijos sobre el riesgo de una empresa y, por ende, la importancia de utilizarlos eficientemente para evitar que la capacidad ociosa interfiera negativamente en el rendimiento financiero de la empresa.
Volumen	Esta variable depende de factores tan diversos como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofertado por otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia, los cambios en los gustos del consumidor, etc. Por lo tanto, la empresa debe constantemente elaborar estudios del mercado y la industria, para saber cuál es la capacidad de demanda que su producto o servicio puede alcanzar a tener y basados en ello fijar sus estrategias para el futuro.
Precio	Con la apertura económica y comercial, el precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, pues para poder competir es necesario igualar o en ocasiones bajar el precio respecto a sus competidores. Pocas son las industrias en que la empresa puede (al menos, a corto plazo) establecer el precio de su producto sin tomar en cuenta al mercado. Esto aplica para productos nuevos que no tienen competencia directa; aunque esta decisión relativa al precio, se orientará más al mercado en el momento en que la competencia lance productos similares.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Para entender las bases del modelo CVU, según asegura Ramírez (2013), primero es preciso explicar un concepto fundamental en su aplicación: el margen de contribución. Es conocido que los costos se pueden clasificar de acuerdo con su comportamiento, en costos fijos y variables (los costos semifijos son costos que tienen una parte de ambos). En la contabilidad financiera tradicional, tanto los costos fijos como los variables son utilizados para calcular la utilidad de la empresa, sin distinguir su comportamiento. Más, para las

decisiones operativas de la empresa es sumamente útil definir la utilidad realizando esa distinción. A este enfoque se le denomina “enfoque de contribución” o “costeo directo”.

Es importante entender el concepto básico sobre el cuál se fundamenta el enfoque de margen de contribución, para poder así comprender de mejor forma el alcance del modelo costo-volumen-utilidad. El enfoque de contribución tiene una visión especial del flujo de costos, como se muestra en el gráfico siguiente:

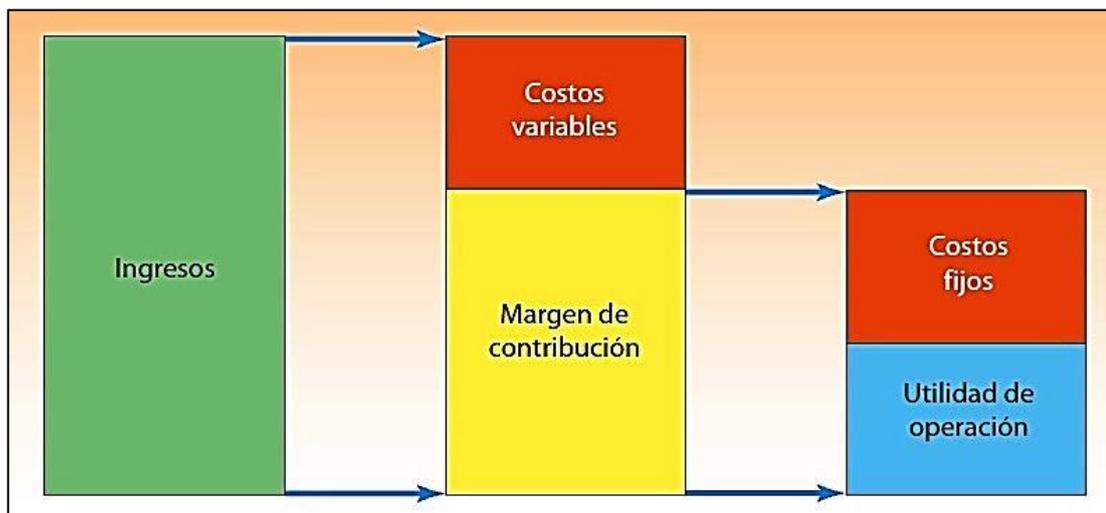


Gráfico 1.8 Enfoque de contribución.

Tomado de: Ramírez (2013)

Se puede apreciar en el gráfico 1.8, de acuerdo con el enfoque de contribución, que las ventas (ingresos) primero deben cubrir los costos variables (están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado o saldo de esta operación, que es justamente el denominado margen de contribución, constituye la riqueza residual con la que la empresa deberá cubrir sus costos fijos (permanecen invariables en cualquier nivel de producción) y el valor final sobrante es la utilidad de operación de la empresa.

Según este análisis, la utilidad de operación se obtiene de la siguiente manera:

- Ventas
- (-) Costos variables
- (=) Margen de contribución
- (-) Costos fijos
- (=) Utilidad de operación

La diferencia fundamental entre este enfoque de contribución y el tradicional es la forma en que se tratan los costos fijos, ya que mientras en el primero se presentan separadamente,

en el segundo se mezclan con los variables para dar el total de costos (costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta).

Ramírez (2013), enfatiza que una vez que se ha asimilado el enfoque de contribución, se puede deducir que para que una empresa obtenga utilidades, se deben cumplir dos condiciones:

- a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- b) Que las ventas sean lo suficientemente grandes para generar un margen de contribución superior a los costos fijos.

Finalmente, si consideramos los tres factores del modelo CVU es posible responder a dos interrogantes fijas en la administración de las empresas:

- a) ¿Cuáles deben ser las ventas mínimas de la empresa para evitar pérdidas?
- b) ¿Cuántas ventas debe efectuar la empresa para que sea rentable para los accionistas?

1.5.3 Punto de equilibrio.

Por definición, el punto de equilibrio es el estado en el que una empresa obtiene el mismo valor en los ingresos y en los gastos, por lo tanto su utilidad es igual a cero. Si por ejemplo una empresa de producción, para llevar a cabo su ciclo productivo, realiza gastos por un valor total de \$10.000,00 y al comercializar toda la producción, ha logrado recaudar también \$10.000,00, entonces podremos decir que la empresa está en su punto de equilibrio respecto a los ingresos y los gastos.

De acuerdo a lo que explican Van Horne & Wachowics (2010), "El punto de equilibrio es el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales y los costos de operación totales sean iguales o para que la ganancia operativa sea igual a cero".

Mientras que Ramírez (2013), resume: "el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida".

En la fase de planeación, este punto es una referencia importante, y debemos tratar de estar siempre por encima de él, lo más alejado que sea posible, para obtener la mayor proporción de utilidades.

Para poder determinarlo, es necesario tener perfectamente identificado el comportamiento de los costos; pues de otra forma es muy complicado encontrar la ubicación de este punto.

Existen dos formas de obtener el punto de equilibrio: algebraicamente y gráficamente.

Para obtener el punto de equilibrio en **forma algebraica**, se requiere utilizar la siguiente fórmula:

$$IT = CT$$

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

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

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

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

Donde:

IT = Ingresos totales

CT = Costos totales

P = Precio por unidad

X = Número de unidades a vender = Punto de equilibrio = PE

V = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total en un tramo definido

Como podemos observar en la fórmula, el punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales para la diferencia entre el precio unitario y el total de costos variables por unidad. Esa diferencia se conoce como margen de contribución por unidad, y se define como el exceso de ingresos respecto a los costos variables, o lo que es lo mismo, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.

En el cálculo del punto de equilibrio, tanto en los costos variables como en los fijos se deben incluir los costos de producción, administración, de ventas y financieros. Para ilustrar el cálculo del punto de equilibrio, tomaremos el ejercicio propuesto por Van Horne & Wachowics (2010): "considere una empresa que produce cascos para niño para montar en bicicleta que se venden en \$50 por unidad. La compañía tiene costos fijos de operación anuales de \$100,000 y costos variables de operación de \$25 por unidad sin importar el volumen vendido".

$$PE = \frac{100.000}{50 - 25}$$

$$PE = 4.000$$

Por lo tanto el punto de equilibrio se lograría al vender 4.000 unidades.

Para obtener el punto de equilibrio en **forma gráfica**, basados en la representación de la relación costo-volumen-utilidad, que nos permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de cualquiera de estos elementos.

El punto de equilibrio muestra cómo los cambios aplicados en ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, produciendo utilidades o pérdidas, tal como se observa en el gráfico 1.9. En el eje horizontal están representadas las ventas en unidades, y en el vertical, la variable en moneda (para nuestro caso en dólares); los ingresos se muestran calculando varios niveles de venta. Al unir esos puntos, se obtiene la recta que representa los ingresos; lo mismo ocurre con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos se representan con una recta horizontal dentro de un segmento relevante. Al sumar la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio. A partir del punto de equilibrio podemos determinar la utilidad o pérdida que genere, que puede ser establecido como aumento o como disminución del volumen de ventas; el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y del lado derecho es utilidad.

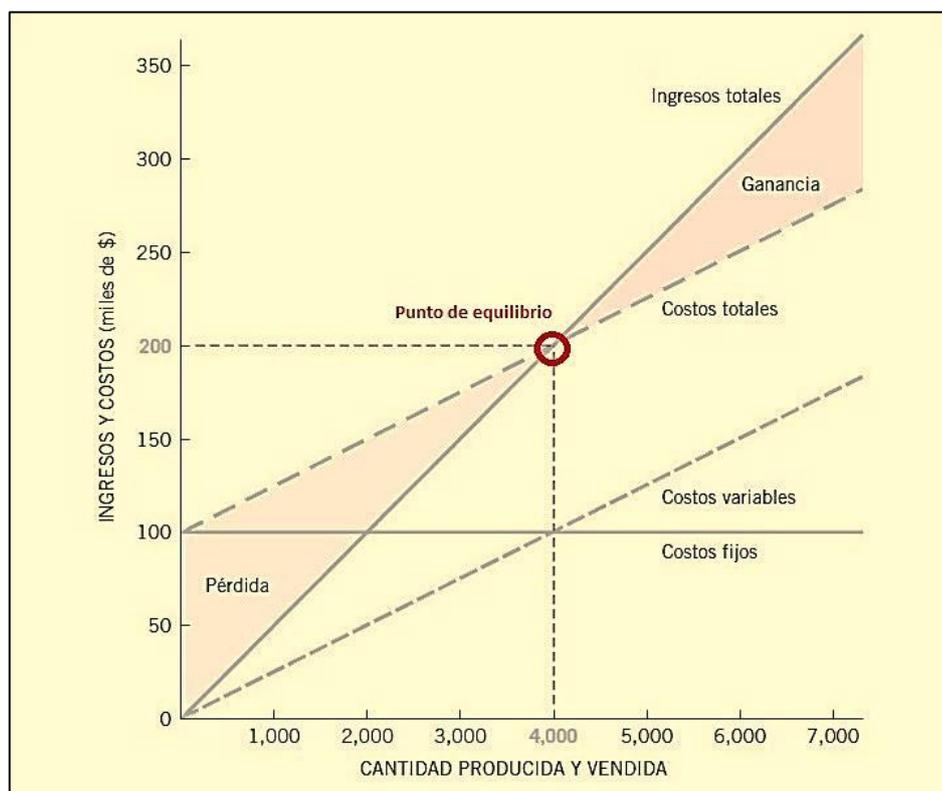


Gráfico 1.9 Representación del punto de equilibrio.

Tomado de: Van Horne & Wachowics (2010)

1.5.4 Indicadores financieros de producción.

El proceso productivo de una empresa corresponde a la sumatoria de los recursos invertidos en gastos administrativos, ventas y fabricación, con el propósito de producir mayores beneficios a los recursos invertidos.

Para determinar la salud financiera de una empresa de producción, existe una herramienta muy ágil y práctica, que está basada en el análisis de los estados financieros de la misma, análisis que se realiza con el soporte de los indicadores financieros o también llamados razones financieras, con ellas se puede establecer la fortaleza financiera de la empresa, con la finalidad de tomar las decisiones para lograr el mejoramiento de la capacidad de producción, comercialización, ventas, etcétera para obtener el incremento de las ganancias y por consiguiente de las utilidades de los accionistas.

Van Horne & Wachowics (2010), nos indican: “Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una revisión completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra”.

Las razones generalmente utilizadas son de dos tipos. El primero recoge algún aspecto de la condición financiera de la empresa en un momento dado, cuando se prepara el balance general. Estas razones se llaman **razones del balance general**, que es bastante apropiado porque tanto el numerador como el denominador en cada razón provienen directamente de este estado financiero. El segundo tipo de razón recoge algún aspecto del desempeño de la compañía en un periodo dado. Estas razones se llaman **razones del estado de pérdidas y ganancias o razones de pérdidas y ganancias/balance general**. Las razones del estado de pérdidas y ganancias comparan un elemento de “flujo” de este estado con otro elemento de flujo del mismo estado. La razón de estado de pérdidas y ganancias/balance general compara un elemento de flujo (estado de pérdidas y ganancias) en el numerador con un elemento de las “acciones” (balance general) en el denominador.

Según Van Horne & Wachowics (2010), entre los indicadores o razones del balance general, aplicables al diagnóstico de la empresa tenemos:

Razones de liquidez.- Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de

efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad. Las razones de liquidez son:

Liquidez corriente.- La liquidez corriente indica la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales, es una de las razones de liquidez más generales y empleadas, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razón de la prueba ácida (rápida).- Indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez. Es una medida más conservadora de la liquidez, su fórmula es:

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razones de apalancamiento financiero (deudas)

Razón entre deuda y capital.- Para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas, para su cálculo utilizamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$$

Razón entre deuda y activos totales. La razón entre deuda y activos totales muestra el porcentaje de los activos de la empresa que está solventado por el financiamiento mediante deuda, esta razón se obtiene dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales, se determina con la fórmula:

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

Respecto a los indicadores o razones del estado de pérdidas y ganancias o razones de pérdidas y ganancias/balance general, Van Horne & Wachowics (2010), manifiesta que son las siguientes:

Razones de actividad.- Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos.

Cuentas por cobrar.- La razón de rotación de cuentas por cobrar (RCC) proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y qué tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas a crédito anuales, de la siguiente manera:

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

La rotación de cuentas por cobrar en días (CCD), o periodo de cobro promedio, se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

o, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días en el año}}{\text{Ventas a crédito anuales}}$$

Actividad de cuentas por pagar.- En ocasiones, una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o el de algún potencial cliente candidato a crédito. En esos casos, es deseable obtener la antigüedad de cuentas por pagar, de forma muy parecida a la que se determinó para las cuentas por cobrar. Este método de análisis combinado con el menos exacto de la razón de rotación de cuentas por pagar (CP) (compras a crédito anuales divididas entre las cuentas pagaderas) nos permite analizar las cuentas por pagar casi de la misma manera que analizamos las cuentas por cobrar. Además, podemos calcular la rotación de cuentas por pagar en días (CPD) o el periodo promedio de pago con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Días en el año}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

o, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times \text{Días en el año}}{\text{Compras a crédito anuales}}$$

Actividad de inventarios.- Para ayudar a determinar qué tan efectiva es la empresa al administrar el inventario (y también para obtener una indicación de la liquidez del inventario), calculamos la razón de rotación de inventario (RI):

$$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Una medida alternativa de la actividad de inventario es la rotación de inventario en días (RID):

$$\frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de inventario}}$$

o, de manera equivalente,

$$\frac{\text{Inventario} \times \text{Días en el año}}{\text{Costo de bienes vendidos}}$$

Razones de rentabilidad.- Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.

Rentabilidad en relación con las ventas.- La primera razón que consideramos es el margen de ganancias brutas, se obtiene con la fórmula:

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

Una medida más específica de la rentabilidad de las ventas es el margen de ganancia neta que se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Una vez que se han determinado los resultados financieros, es preciso utilizar las herramientas administrativas-financieras, para poder entregar los suficientes elementos de juicio que permitan tomar las decisiones a corto plazo para mejorar la producción de la empresa analizada.

1.5.5 Problemas comunes en la toma de decisiones.

Basados en lo que exponen Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1994), los problemas comunes en la toma de decisiones son cinco, entre los que tenemos:

- 1) Aceptar una orden especial.
- 2) Hacer o comprar.
- 3) Eliminar una línea o producto.
- 4) Mezclar productos o servicios, restricción única.
- 5) Vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto.

Decisión de aceptar una orden especial.- Según lo manifiestan Polimeni et al. (1994), las empresas, frecuentemente producen sus artículos bajo su nombre de marca o el de una cadena de almacenes. Los productos que se venden a las cadenas, generalmente son ligeramente modificados y comercializados a precios menores que los que llevan el nombre del fabricante. Además de producir y vender sobre una base regular, en ocasiones una empresa está en posición de aceptar una orden especial única para sus productos a un precio por debajo de lo normal. En el corto plazo, una firma puede incrementar sus utilidades globales aceptando órdenes especiales a precios que exceden sus costos diferenciales, es decir, los ingresos serán superiores a los costos o gastos. Los costos diferenciales de una orden especial generalmente se componen solo de costos variables, aunque no siempre son relevantes para la decisión. Por ejemplo, las comisiones por ventas son costos variables pero comúnmente no se pagan en una orden especial y, por lo tanto, son irrelevantes para la decisión de la orden especial.

Para una orden especial, los costos fijos usualmente no se toman en consideración, ya que aunque son costos futuros, se incurrirá en ellos se acepte o no la orden especial. Los costos fijos se consideran relevantes y se deben incluir en un análisis de solución de problemas solo si se espera que cambien de valor en el futuro debido a la decisión específica de aceptar el negocio adicional. Si la orden especial incrementa el nivel de actividad productiva de la empresa hasta el punto de requerir adicionalmente supervisión, planta, equipo, seguros, impuesto a la propiedad, etc., entonces, esos costos fijos son relevantes.

En el gráfico 1.10 podemos observar cuales son las condiciones que debe cumplir una orden especial para ser aceptada:



Gráfico 1.10 Condiciones para aceptar una orden especial.

Fuente: Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1994)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Además Polimeni et al. (1994), asegura que se debe tener especial atención en los efectos que una orden especial tendrá sobre las ventas futuras de la empresa a precios regulares (tercera condición). Los consumidores potenciales pueden tomar ventaja de productos que se ofrecen a precios rebajados por parte del cliente de la orden especial, en vez de comprar el producto bajo el nombre de marca de la empresa. Además, los clientes existentes pueden llegar a disgustarse por la política de la empresa y si no se les ofrece precios reducidos pueden suspender sus compras futuras y actuales.

Decisión de hacer o comprar.- En lo concerniente a este problema que se puede presentar en la toma de decisiones, Polimeni et al. (1994), deja claro que si existe equipo, espacio y/o mano de obra ociosa, la gerencia puede optar por escoger entre producir partes internamente o comprarlas a un proveedor externo. Esta elección se conoce como la decisión de hacer o comprar. Comúnmente, los componentes manufacturados pueden producirse a costos incrementales más bajos que los ofrecidos por los proveedores externos. Si una empresa produce con los mismos costos que los proveedores potenciales, es posible ahorrar la utilidad que normalmente ganaría un proveedor. Además del incentivo de la utilidad, las empresas en ocasiones deciden producir sus propios componentes porque no confían en la estabilidad económica de los proveedores externos y en su capacidad de despachar en forma constante y a tiempo para satisfacer los programas de producción.

Con frecuencia se considera que al producir internamente, una empresa puede obtener una mejor calidad del producto que la que recibe de fuentes externas. Existen sin embargo, casos en que los proveedores en mercados competitivos pueden proveer partes a precios más bajos y/o mayor calidad que la que puede obtenerse de la producción interna.

Para poder evaluar de forma apropiada una decisión de hacer o comprar, los estándares tanto de cantidad como de calidad del componente deben ser iguales para ambas

alternativas. Para determinar los costos relevantes al comprar, se debe considerar el costo total de fabricar el producto en la misma condición y en el mismo sitio como si se fabricara internamente, y no solo el precio de compra. Ejemplos de costos adicionales relevantes que deben incluirse en la opción de compra son: transporte, inspección de recepción, seguro y costos de pedido. Los costos relevantes de la alternativa de hacer incluyen los costos incrementales de fabricación como: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación variables. Los costos fijos asignados que permanecen invariables totalmente, bien sea que el componente se compre o se fabrique internamente, son irrelevantes en una decisión de hacer o comprar. Existen costos futuros que se incurrirán sin importar la opción escogida.

Otro aspecto cuantitativo que se debe analizar, es la posibilidad de usos alternativos de la capacidad ociosa de la empresa. Productos nuevos, en lugar del componente, podrían fabricarse; su ingreso relevante entonces supondría el costo de oportunidad de hacer los componentes. Alternativamente, si el equipo o espacio que no se utiliza puede otorgarse en leasing o alquilarse, el ingreso que resulte podría considerarse como costo de la oportunidad de la decisión de hacer.

En el caso de una empresa de producción avícola, se podría optar por producir el alimento que se les da a las aves, aprovechando el espacio existente en el lugar donde se asientan las instalaciones de la misma, simplemente se realizaría la siembra y cosecha de maíz para utilizarlo en partes iguales con los alimentos que se adquieren en el proceso de producción, se debería determinar si esto representa un ahorro y, de ser así, se continuaría con esta opción de hacer en lugar de comprar.

Polimeni et al. (1994),, continua explicando que hay otros factores para tener en cuenta, además de los efectos cuantitativos de las alternativas. Un factor cualitativo importante que la gerencia debe considerar es la habilidad que se requiere si se selecciona determinado curso de acción. Una empresa puede hacerlo mejor si se concentra en aquellas áreas donde tiene capacidades únicas y un historial de experiencia y éxitos, en lugar de caer en el error de "podemos hacerlo más barato" sobre el papel.

Existen dos posibilidades adicionales que deben incluirse en el análisis. En primer lugar, los clientes pueden rechazar los componentes que se hacen externamente y esto acarrearía una pérdida en las ventas. En segundo lugar, si la empresa produce componentes solo cuando hay capacidad no utilizada, corre el riesgo de dañar las relaciones actuales con los proveedores.

Decisión de eliminar una línea de producto.- Para Ramírez (2013), “Una de las técnicas más adecuadas para lograr un crecimiento sano y que a la vez maximice el valor de la empresa es la desinversión”. Además expone que existe un gran número de empresas que se resisten a eliminar ciertas líneas de producto, más por motivos sentimentales que racionales, basados en el hecho de que tal o cual producto es parte de la historia de la empresa, sin importar si la producción de un elemento conlleva a generar pérdidas a la empresa.

Al respecto, Polimeni et al. (1994), manifiesta que, de forma cuantitativa, una línea de producto se debe eliminar si, al hacerlo, la reducción o ahorros en los costos superan a los ingresos perdidos. Por otra parte, los factores cualitativos incluyen el impacto de discontinuar una línea de producto sobre los restantes de la empresa y la habilidad de la gerencia para utilizar alternativamente los recursos liberados.

Generalmente, el eliminar una línea de producto no causa disminución en las ventas de otras líneas. Ambos elementos, cualitativos y cuantitativos, se deben estudiar concienzudamente antes de llegar a una decisión de retirar o no, una línea de producto.

En cualquier caso, la decisión de eliminar o no una línea de producto, se debe basar primordialmente en la generación de ganancias o la obtención de una utilidad incremental para los propietarios o accionistas de la empresa.

Decisión de mezclar productos o servicios: Restricción única.- Según Polimeni et al. (1994), si una empresa elabora productos múltiples utilizando instalaciones independientes para cada producto, no enfrenta un problema de mezcla de producto. Individualmente cada producto puede fabricarse si se puede vender hasta la capacidad máxima de cada una de las instalaciones separadamente. Pero, resulta un problema de mezcla de productos cuando se fabrican productos múltiples en una sola instalación. Así, es probable que una empresa enfrente una o más restricciones, tales como: los escasos recursos disponibles, una cantidad fija de horas-maquina disponibles o una cantidad fija de unidades disponibles de materiales directos. En estos casos, la gerencia deberá tomar una decisión respecto a la mezcla óptima de productos que va a fabricar considerando las limitaciones de la empresa.

Es preciso indicar que el problema de la mezcla de productos no es exclusivo de las empresas de producción. Es una situación que continuamente enfrentan los comerciantes, como también las empresas que prestan servicios.

Cuando existe más de una restricción, se debe utilizar un modelo complejo de análisis. Esta es una técnica de investigación de operaciones muy poderosa llamada programación lineal.

Sin embargo, cuando existe solo una limitación, la solución al problema de la mezcla de productos se simplifica en gran parte.

Bajo el supuesto de que la producción y las ventas no pueden exceder la capacidad máxima de las instalaciones comunes, los costos fijos de venta y fabricación no se afectan por la cantidad total de unidades de cada producto en la solución óptima. Los costos e ingresos relevantes, por tanto, están basados en los precios de venta por unidad de cada producto y los costos variables de fabricación y venta por unidad de cada producto, respectivamente. Así, el margen de contribución por unidad es igual, en esencia, al ingreso relevante para cada producto.

Decisión de vender o procesar adicionalmente en el costeo conjunto.- Según análisis de Polimeni et al. (1994), se determina que los productos conjuntos resultan del proceso de producción único que genera dos o más productos principales. Los productos conjuntos se encuentran generalmente en industrias que procesan materias primas comunes. Por ejemplo: la industria química, petrolera y maderera, así como los productores agropecuarios.

De existir mercados externos para productos semielaborados, la empresa debe decidir qué productos son más rentables para vender en el punto de separación y cuales procesar adicionalmente al punto de separación y antes de la venta. El punto de separación es aquel punto donde los productos identificables emergen del proceso conjunto.

Los costos incurridos antes del punto de separación, es decir, costos conjuntos, son irrelevantes en la decisión adicional de procesar o no los productos. Cuando los productos conjuntos alcanzan el punto de separación, ya se ha incurrido en los costos conjuntos.

Polimeni et al. (1994), dice que, en el escenario de solución de problemas, los costos conjuntos son costos hundidos. No son costos futuros ni costos que se diferirán si se decide vender uno o más de los productos conjuntos en el punto de separación o después de un procesamiento adicional. Los costos conjuntos se deben considerar para establecer si se emprende o no un proceso conjunto. El análisis incremental sienta las bases para resolver el problema de vender o procesar adicionalmente.

La siguiente regla de decisión es fundamental para determinar el curso de acción a seguir por la empresa: si el ingreso adicional ganado por el procesamiento adicional es mayor que el costo adicional, el producto debe procesarse adicionalmente; sin embargo, si el costo adicional de proceso adicional es mayor que el ingreso adicional ganado, el producto debe venderse en el punto de separación, es decir antes de realizar el proceso adicional.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” DEL CANTÓN PASAJE PROVINCIA DE EL ORO, AÑO 2014

2.1 Filosofía institucional de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel”.

Con base en la entrevista realizada a los propietarios de la institución de nuestro estudio (anexo 1), la filosofía de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores Coronel”, tiene su fundamento en el hecho de ofrecer un producto de alta calidad a sus clientes, esto se encuentra basado en la mejora continua de las instalaciones en las que se asienta la organización así como en la aplicación de emprendedoras tecnologías para el proceso de producción; todas estas acciones conllevan a motivar a los potenciales consumidores a ser leales al negocio, lealtad cimentada en la calidad del producto ofrecido por la empresa.

2.1.1 Antecedentes institucionales.

De conformidad con el Registro Único de Contribuyentes (anexo 2), la empresa inició sus labores de producción el 15 de septiembre de 2010, el tipo de contribuyente registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) es RISE o de régimen simplificado y en consecuencia es un contribuyente no obligado a llevar contabilidad. Está catalogada dentro del grupo de actividades agrícolas y su actividad económica principal es la cría de aves de corral.

De acuerdo a lo expuesto en la entrevista (anexo 1), se trata de una empresa familiar, en la que participan todos los integrantes de la misma de forma activa, por la superación y mejoramiento continuo del negocio.

El núcleo familiar cuenta con una pequeña finca agrícola situada en el sitio Rájaro, ubicado a unos 15 kilómetros del cantón Pasaje, ubicado en la provincia El Oro. En esta propiedad se realizaban eventualmente sembríos de ciclo corto y cría de unas pocas aves de corral que no significaban ingresos considerables. A inicios del año 2013, surgió la idea de implantar una empresa de producción avícola, motivo por el cual, iniciaron los trabajos para realizar la construcción de los galpones que albergarían a los pollitos para su crianza y engorde y posterior comercialización. Además se realizó la adquisición de todos los implementos y equipos para realizar el ciclo de producción y, finalmente en el mes de enero del año 2014, se cumplió con el anhelo de fundar una empresa ligada a la labor de producción avícola.

La ubicación geográfica del sitio Rájaro, obtenida de la aplicación google maps en la página web www.google.com.ec, se la puede apreciar en el gráfico 2.1 que se encuentra a continuación:

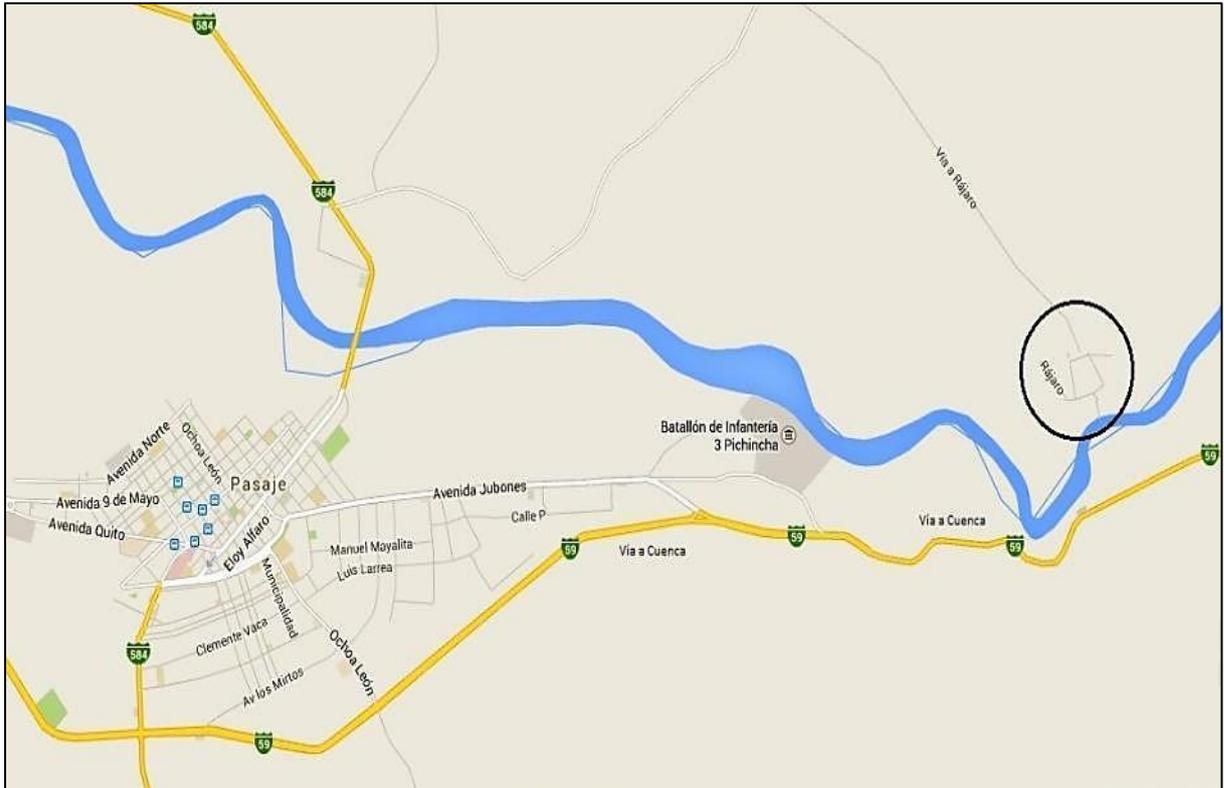


Gráfico 2.1 Ubicación geográfica de la empresa - Sitio Rájaro.

Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/@-3.3171323,-79.7812557,14z?hl=es-419>

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

La inversión inicial de la empresa aproximada es de \$25.000,00 y actualmente ese capital se ha incrementado notablemente para solventar costos y gastos de producción, ya que la población de las aves ascendió desde 1.200 en los inicios hasta 2.150 en la presente fecha. Por las características de la empresa, se requiere contar con la suficiente liquidez, pues la adquisición de los insumos para alimentación de los pollos es continua e indispensable.

2.1.2 Misión, visión y objetivos.

Basados en la entrevista realizada a los propietarios de la empresa (anexo 1) y, luego de realizar el análisis y consolidación de las respuestas a las preguntas planteadas, se establece que la misión, visión y objetivos de la entidad son los siguientes:

Misión.- La empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” está comprometida en ofrecer pollos de la mejor calidad para el consumo humano, atendiendo las necesidades primarias de los clientes, para establecer el deber institucional de proporcionar satisfacción a la comunidad de los cantones Pasaje, Machala y sus alrededores.

Visión.- Posicionarse como la empresa de producción agrícola de mayor ámbito de cobertura en los cantones Pasaje y Machala, proporcionando un producto de inmejorable calidad, a través de un grupo de trabajo responsable y dedicado.

Objetivos.- La empresa tiene un corto período de tiempo en acción, sin embargo sus objetivos principales son:

- Alcanzar el liderazgo en la provisión de carne de pollo a la sociedad de la localidad.
- Generar los mayores réditos para la empresa, con base a una producción eficiente y eficaz.
- Ampliar el nivel de producción, por medio de la implementación de mejores técnicas y equipos de trabajo.

2.2 Estructura administrativa y funcional de la empresa.

La estructura administrativa de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, representa un esquema jerárquico compuesto por dos niveles, uno administrativo y otro operativo.

El **nivel administrativo**, se encuentra representado por la gerencia de la empresa, es el nivel de gobierno de la misma y en él se toman las decisiones que permiten mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

El **nivel operativo**, se encuentra subordinado al nivel administrativo, es el responsable directo de la producción y está constituido por el departamento de producción y el departamento de comercialización.

En la empresa, la línea de autoridad es vertical y en un solo sentido, sin embargo, la línea de comunicación puede ser vertical y en dos sentidos (para el caso de la gerencia y los departamentos de producción y comercialización) o puede ser horizontal y en dos sentidos (para el caso de los departamentos de producción y comercialización).

Es una empresa familiar, la función de gerente la realiza la Sra. Jéssica M. Flores de Flores; en el departamento de producción, el jefe es el Sr. Ángel S. Flores Z. y la auxiliar de producción es la Srta. Sandra B. Flores Z.; en el departamento de comercialización, el jefe es el Sr. Fernando Albán y la auxiliar de comercialización es la Sra. Yiní E. Flores de Albán.

Lo expuesto, se puede visualizar en el organigrama que se encuentra a continuación:

EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

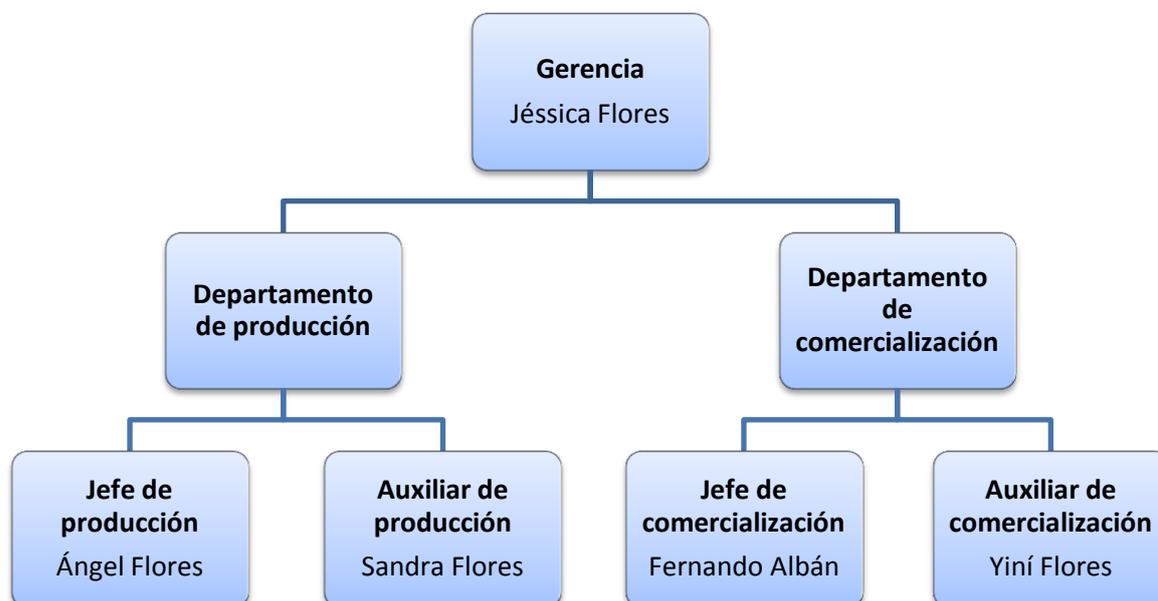


Gráfico 2.2 Organigrama estructural y funcional de la empresa.

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Actualmente, la empresa no emite estados financieros, lo que provoca la carencia de herramientas válidas para la toma de decisiones, únicamente se lleva un registro de ingresos y gastos general, en el que se determina globalmente y en forma mensual la utilidad que se ha obtenido, además existe un registro de movimientos de la cuenta bancaria (depósitos, cheques girados cobrados, cheques girados no cobrados, notas de crédito y notas de débito). Toda esta labor la realizan las auxiliares de producción y de comercialización.

2.3 Análisis de competitividad de la empresa.

Para efectuar el análisis de competitividad, se ha tomado como punto de partida, la fecha en que la empresa inició la producción avícola, es decir el mes de enero de 2014.

Las empresas de producción además de mano de obra, requieren especialmente la adquisición de insumos y materias primas, por lo tanto, es necesario contar con información exacta y actualizada de sus inventarios.

En la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, los inventarios se manejan por medio de un sistema de kárdex a través de una hoja electrónica (Excel), con lo que los resultados son aceptablemente oportunos para el mantenimiento del inventario óptimo. Según lo expuesto por los propietarios de la empresa, en la entrevista realizada (anexo 1), la adquisición de materia prima e insumos, se realiza cuando se observa que las existencias de estos materiales tienen un saldo aproximado del 10% del inventario inicial del período.

Respecto a los clientes, la empresa comercializa sus productos en el mercado local (Cantones Pasaje, Machala y sus alrededores), específicamente en tercenas y proveedores de carne, los que ya realizan los pedidos con anticipación, por lo que las entregas de los productos son debidamente programadas y planificadas y se realizan al contado.

Los proveedores de la empresa, dado su tipo de aplicación, exclusivamente son negocios de insumos agropecuarios, entre los que figura principalmente la firma Agripac, y en menor escala, para gastos no operativos, concretamente en lo que se refiere al mantenimiento de vehículos, combustibles, materiales de ferretería, etc. Cuyos valores al igual que en los ingresos por las ventas, se cancelan al contado.

En el entorno de comercialización de las empresas de producción avícola, existe una competitividad muy fuerte, cada día existen más granjas avícolas que proporcionan su producto a los mercados de nuestra aplicación, además existe la provisión de estos productos por parte de la empresa Pronaca, que tiene un ámbito de acción nacional, aunque a un costo más elevado, lo que constituye un factor a favor de la empresa de nuestro estudio. Además juega a favor de la empresa de nuestro análisis, el hecho de los factores culturales y también económicos, la población a la que se dirige la producción, no está acostumbrada a la adquisición de pollos en un empaque para refrigeración, si no que prefiere el producto fresco y recién faenado a un menor costo.

2.3.1 Matriz de análisis de competencia de la empresa.

Con lo expuesto en el análisis de competitividad, el análisis del sector (empresas de producción avícola), aplicando el esquema de las cinco fuerzas de Porter, nos define lo siguiente:

Barreras de entrada.- Está establecido, que la entrada de nuevas empresas aumentará la competencia y reducirá el atractivo del sector, y para el caso de la empresa de nuestro estudio, por tratarse de un segmento productivo-comercial muy bien instituido (existe una gran cantidad de empresas en el mercado), en la cual sus productos tienen excelentes expectativas, es seguro que existirán nuevos competidores que podrían provocar alguna

amenaza en la comercialización de los productos, tal vez con la inclusión del producto a un menor costo.

Con lo que hemos analizado, y considerando además que los precios de los productos de primera necesidad, especialmente del sector de los cárnicos, se han elevado, y teniendo presente que la carne de pollo es de las más accesibles en el mercado por su bajo costo, por lo que este segmento de la producción presenta un atractivo muy fuerte para que aparezcan nuevos competidores, podemos entonces establecer que no existen barreras de entrada a nuevas empresas de producción avícola.

Intensidad de la rivalidad.- Está determinado que el número de competidores es tan solo un factor, pues pueden existir pocos competidores pero con alta competencia o viceversa; con esta aseveración, en el caso de las empresas de producción avícola, podemos especificar que la rivalidad entre las empresas de la competencia, abarca un gran número de participantes y algunas con gran cobertura territorial, con lo que la intensidad de la rivalidad se vuelve más compleja al tener que competir contra empresas nacionales.

Por lo tanto, es definitivo que, entre las empresas de producción avícola existe una rivalidad muy intensa, ya que en el sector están ingresando un gran número de granjas avícolas de personas de la localidad, además se agrava la situación por el hecho de la competencia en el sector de las empresas nacionales que producen los cárnicos procesados y empacados.

Para el caso de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, la principal competencia está representada por una granja de propiedad del Sr. Jimmy Ríos, situada en el sector de la parroquia Casacay, la que se encuentra cinco kilómetros al norte del sitio Rájaro que es el lugar donde se asienta la empresa analizada, y otra empresa de producción avícola cuyo propietario es la Sra. Olga Lojano, ubicada en parroquia El Progreso, ambas parroquias pertenecen al cantón Pasaje; estas dos entidades compiten directamente con la empresa de nuestro estudio, porque también comercializan las aves en pie sin faenar y abarcan el mismo campo de acción geográfico, es decir tienen muchos clientes ubicados en el cantón Pasaje. Sin embargo, la empresa de nuestro análisis tiene la ventaja de comercializar sus productos también en la parroquia La Peaña, en la ciudad de Machala y en Puerto Bolívar.

Proveedores.- Esta fase se basa en el poder de negociación de los proveedores, y el poder del que éstos disponen y que puede hacer que una actividad pierda su atractivo; así según la especificación de este sector de empresas, como ya se indicó, éstas trabajan con productos de primera necesidad y costos que se basan en un referencial regulado por el

gobierno nacional, lo cual indica que la operación de las empresas de producción avícola no se vería afectada por acción de los proveedores de insumos y materia prima.

Esto nos indica, que las empresas de producción avícola, no se ven afectadas en sus operaciones con los proveedores, por cuanto los precios de los insumos y materias primas son regulados por el gobierno.

Entre los principales proveedores de los suministros e insumos agropecuarios para la producción avícola tenemos: “Agripac” y “La Casa del Agricultor”, ubicados en la ciudad de Pasaje y “Agro San Bernardo” ubicado en la ciudad de Machala, y quienes además de abastecer los insumos para la producción avícola (alimentos, medicinas y vitaminas), brindan el asesoramiento necesario para obtener una buena producción.

De estos proveedores, el que mantiene la mayoría de las relaciones comerciales con nuestra empresa estudiada, es la compañía Agripac, a la que se le realizan en promedio, el 80% de las adquisiciones totales.

Demandantes de productos y servicios.- En esta sección se habla de los clientes, para ello debemos considerar y analizar sus necesidades y gustos; para nuestro caso, se ha determinado que los productos ofertados son en realidad apetecidos por los una gran parte de la población por tratarse de alimentos. Como ya se había indicado, el mercado objetivo abarca un gran espacio territorial, podemos establecer entonces basados en este criterio, que aumentan los potenciales compradores.

Por lo que se expone, debido a que el tipo de producto que ofrecen las empresas avícolas, es de primera necesidad y por tratarse además de un tipo de carne muy sano, existen los demandantes o clientes suficientes para llevar a cabo la venta de la producción total.

Como ya se había indicado la empresa de nuestra investigación comercializa las aves en la ciudad de Pasaje y su parroquia La Peaña y en la ciudad de Machala y su parroquia Puerto Bolívar.

Aunque la venta de la mayoría de la producción se realiza al por mayor, existen también algunos clientes que adquieren los productos al por menor y su incidencia en la comercialización total no es significativa, en el cuadro que se encuentra a continuación podemos observar a detalle las compras promedio semanales de los principales clientes de la empresa:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA

CLIENTE	DIRECCION	CIUDAD	ADQUISICIÓN PROMEDIO SEMANAL (LIBRAS)
AIDA AZUERO SANCHEZ	SAN JACINTO	LA PEAÑA	250
ALEXIS LATA	SAN JACINTO	LA PEAÑA	500
DINA PESANTEZ	CDLA. MIRAFLORES	MACHALA	100
PATRICIO CEDEÑO - COMERCIAL MC PATO	25 DE JUNIO ENTRE GUAYAS Y AYACUCHO	MACHALA	75
JULIO CUZCO	CDLA. TIERRA PROMETIDA	PASAJE	600
MANUEL TIBILLIN LITUMA	2DA. ENTRADA A CDLA. LOS NARANJOS	PASAJE	300
MARIA AVILA	MERCADO CENTRAL	PASAJE	50
MARIA JACOME	CDLA. LOS NARANJOS 2	PASAJE	120
MARIBEL BUELE	MERCADO CENTRAL	PASAJE	50
OSCAR VALIENTE	BARRIO PACIFICO	PTO.BOLIVAR	180

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Como se puede observar en el cuadro anterior, los clientes que realizan las mayores adquisiciones se encuentran en la ciudad de Pasaje y en su parroquia La Peaña.

Productos sustitutos.- Aunque existe la posibilidad de que aparezcan o existan ya productos que pudieran sustituir a los producidos por el sector de nuestro estudio, se deben en primer lugar verificar las tendencias de comercialización de esos productos sustitutos (embutidos, productos ahumados o preservados, etc) y en base a ese análisis, ignorar su inclusión en el mercado (si no son importantes) o fortalecer la imagen de nuestros productos y promocionarlos (si son muy importantes).

Ante esto y luego del respectivo análisis, se puede establecer que los productos sustitutos que pueden o podrían aparecer (embutidos, productos ahumados o preservados, etc), únicamente son ofertados por las grandes empresas que participan en este sector, y aunque tienen aceptación y lógicamente afecta a las pequeñas empresas de producción avícola, la mayor parte de la población que acude a los mercados, prefiere los productos frescos y naturales ante los productos con conservantes.

Entre los principales productos sustitutos que se encuentran en el mercado y que afectan a la empresa “Jéssica M. Flores C.” tenemos: embutidos de carne de pollo, pollo ahumado, nuggets de pollo y hamburguesas de pollo, los mismos que por su presentación y facilidad de preparación hacen que sean apetecidos por muchos clientes, sin embargo es de anotar que estos productos sustitutos requieren un procesamiento más exhaustivo y la utilización de conservantes, lo que encarece su precio, razón por demás valedera para afirmar que la mayoría de la población prefiere los productos de la empresa de nuestra investigación por ser económicos frescos.

EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA

FUERZAS DE PORTER	ANÁLISIS
Barreras de entrada	<p>La entrada de nuevas empresas aumentará la competencia y reducirá el atractivo del sector, y para el caso de nuestro estudio, por tratarse de una segmento productivo-comercial muy bien instituido, es seguro que existirán nuevos competidores que podrían provocar alguna amenaza en la comercialización de los productos, tal vez con la inclusión del producto a un menor costo. Por lo tanto, podemos establecer que no existen barreras de entrada a nuevas empresas de producción avícola.</p>
Intensidad de la rivalidad	<p>En el caso de las empresas de producción avícola, la rivalidad abarca muchos participantes y algunos con gran cobertura territorial, por lo que, entre este tipo de empresas existe una rivalidad muy intensa.</p> <p>Para la empresa “Jéssica M. Flores C.”, la principal competencia está representada por una granja de propiedad del Sr. Jimmy Ríos situada en el sector de la parroquia Casacay, y otra empresa de producción avícola cuya propietaria es la Sra. Olga Lojano ubicada en la parroquia El Progreso, estas dos entidades compiten directamente con la empresa de nuestro estudio, porque también comercializan las aves en pie sin faenar y tienen similitud en el campo de acción geográfico, es decir tienen muchos clientes ubicados en el cantón Pasaje.</p>

<p>Proveedores</p>	<p>Según la especificación de este sector de empresas, éstas trabajan con productos de primera necesidad y costos que se basan en un referencial regulado por el gobierno nacional, lo cual indica que la operación de las empresas de producción avícola no se vería afectada por acción de los proveedores de insumos y materia prima.</p> <p>Entre los principales proveedores de los suministros e insumos agropecuarios para la producción avícola de la empresa “Jéssica M. Flores C.” tenemos: “Agripac” y “La Casa del Agricultor”, ubicados en Pasaje y “Agro San Bernardo” ubicado en Machala. Estos además brindan el asesoramiento necesario para obtener una buena producción.</p> <p>El proveedor que mantiene la mayoría de las relaciones comerciales con la empresa es la compañía Agripac, a la que se le realizan en promedio, el 80% de las adquisiciones totales.</p>
<p>Demandantes de productos y servicios</p>	<p>Debemos considerar y analizar las necesidades y gustos de los clientes; para nuestro caso, esto determina que los productos ofertados son en realidad apetecidos por los compradores, por tratarse de alimentos. Además el mercado objetivo abarca un gran espacio territorial, por lo que aumentan los potenciales clientes. Además, el producto que ofrecen las empresas avícolas, es un tipo de carne muy sano, por lo que existen los demandantes o clientes suficientes para llevar a cabo la venta de la producción total.</p> <p>Aunque la venta de la mayoría de la producción se realiza al por mayor, existen también algunos clientes que adquieren los productos al por menor. Los principales clientes de la empresa “Jéssica M. Flores C.” son: Aida Azuero y Alexis Lata de la parroquia La Peaña, Diana Pesantez y Patricio Cedeño de la ciudad de Machala, Julio Cuzco, Manuel Tibillín, María Ávila, Maribel Jácome y Maribel Buele de la ciudad de Pasaje y Oscar Valiente de la Parroquia Puerto Bolívar.</p>

<p>Productos sustitutos</p>	<p>Aunque existe la posibilidad de que aparezcan o existan ya productos que pudieran sustituir a los producidos por el sector de nuestro estudio, se deben en primer lugar verificar las tendencias de comercialización de esos productos sustitutos (embutidos, productos ahumados o preservados). Luego del respectivo análisis, se establece que los productos sustitutos únicamente son ofertados por las grandes empresas que participan en este sector, y aunque tienen aceptación y lógicamente afecta a las pequeñas empresas de producción avícola, la mayor parte de la población que acude a los mercados, prefiere productos frescos.</p> <p>Los principales productos sustitutos que afectan a la empresa “Jéssica M. Flores C.” tenemos: embutidos de carne de pollo, pollo ahumado, nuggets de pollo y hamburguesas de pollo, los mismos que por su presentación y facilidad de preparación hacen que sean apetecidos por muchos clientes, sin embargo estos productos sustitutos requieren un procesamiento riguroso y la utilización de conservantes, lo que aumenta su precio, razón valedera para afirmar que la mayoría de la población prefiere los productos de la empresa de nuestra investigación por ser económicos frescos.</p>
-----------------------------	---

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

2.3.2 Matriz FODA de la empresa.

Con base en la entrevista realizada a los propietarios de la empresa (anexo 1) y la información contenida en el análisis de competitividad y la matriz de análisis de competencia, se han extraído las ideas fundamentales para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, este análisis es recomendable realizarlo periódicamente con la finalidad de actualizar la situación en la que se encuentra la empresa, lo que ayuda también en la toma de decisiones. La matriz FODA de la empresa que se ha determinado con este análisis se presenta a continuación:

EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crecimiento empresarial. • Producto de excelente calidad apreciado por los clientes. • Manejo de inventarios aceptablemente oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercana ubicación de los clientes. • Proveedores de insumos y materia prima de calidad. • Aumento de potenciales compradores del producto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de emisión de estados financieros. • Falta de herramientas para la toma de decisiones. • La empresa actualmente compite con un producto solamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las barreras de entrada son débiles, por lo que es seguro que ingresarán al sector muchos competidores. • Cambios en las políticas de Estado, especialmente en lo que se refiere a impuestos y aranceles.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

2.4 Análisis de costos de producción y venta de la empresa.

Como paso previo para realizar el análisis de costos de producción y venta de la empresa avícola “Jéssica M. Flores C.”, es preciso tener conocimiento acerca de algunos conceptos relacionados:

Como lo indica Altahona (2009), los elementos del costo son los factores necesarios para convertir una materia prima en un producto listo para la venta. Además, según la misma autora, dentro de los elementos del costo tenemos: Materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Materia prima.- Representa los insumos necesarios para fabricar el producto y forman parte esencial de él. En la empresa de producción avícola de nuestra investigación, la materia prima está conformada por: los pollitos, el alimento de las aves, las vitaminas, etc.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN

CONCEPTO	VALOR
1800 pollos b-b	914,98
126 sacos de alimento	3.153,78
18 sacos de maíz molido	585,00
TOTAL (U.S. \$)	4.653,76

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Mano de obra.- Es el pago al servicio físico o intelectual que se requiere para fabricar un producto o prestar un servicio. En el ejemplo anterior, se tomará como mano de obra el pago durante la duración del ciclo de producción, de las siguientes tareas: preparación y limpieza de los galpones, cuidado de las aves, etc.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
MANO DE OBRA UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN

CONCEPTO	VALOR
Operario encargado del cuidado de las aves y las instalaciones de la empresa	900,00
Auxiliar del operario, encargado de labores varias en la empresa.	600,00
TOTAL (U.S. \$)	1.500,00

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Costos Indirectos de fabricación.- Son elementos diferentes a materia prima y mano de obra, pero son necesarios para obtener el producto o prestar el servicio. En este grupo se encuentran: Los arrendamientos, servicios básicos, depreciaciones de planta, útiles de oficina y de aseo.

Los costos indirectos de fabricación o de producción están conformados por: la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los otros costos indirectos de fabricación.

Para el caso de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, estos costos serían:

Materia prima indirecta: útiles de oficina, útiles de aseo, aserrín para el piso de los galpones, materiales varios de ferretería para mantenimiento de las instalaciones, etc.

Mano de obra indirecta: servicio de carga de la producción en la empresa, servicio de descarga de la producción en el lugar de la venta, etc.

Otros costos indirectos de fabricación: servicios básicos (energía eléctrica, telefonía y agua), fumigaciones del sector, etc.

Adicional a lo indicado, los costos pueden ser fijos, variables, semivARIABLES, directos e indirectos.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	VALOR
Materiales de oficina	67,50
Insumos químicos para fumigación de galpones	90,00
Combustible para vehículo	249,38
Gas para criadora de pollos	30,00
Consumo energía eléctrica	48,77
Mallas para protección de las aves	528,75
Aserrín para galpones	90,00
Mantenimiento de vehículo	207,29
Servicio de carga y descarga de la producción	100,00
Depreciación de inmuebles – galpones	165,00
TOTAL (U.S. \$)	1.576,69

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Costos fijos.- Son los que permanecen constantes en cualquier nivel de producción o del servicio, en estos se incluye el valor de la depreciación.

Cabe indicar que todos los implementos que se utilizan en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, son artículos y bienes no depreciables, que están conformados en su mayoría por utensilios y accesorios para la crianza de las aves que no llegan a costar el valor mínimo individual de \$100,00 para considerarlos como activos fijos depreciables. Además existe un vehículo de propiedad de la familia, que se utiliza eventualmente en la compañía, pero que además sirve para todas las labores y necesidades familiares, sin embargo por el servicio que presta a la empresa, se toman en consideración los gastos por mantenimiento y combustible del mismo.

Para la empresa de nuestro estudio, los costos fijos están representados por la depreciación de los galpones, ya que no varían al variar el nivel de producción. Este inmueble está valorado en \$22.000,00 y según el numeral 6 del artículo 25 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno (Gastos generales deducibles), en el que se determina un tiempo de vida útil de 20 años para edificios, es decir un porcentaje de depreciación deducible del 5%, resultando que el valor anual de depreciación para aplicar a la empresa de nuestro análisis asciende a \$990,00. Sin embargo, los gastos para la empresa se cuantifican por cada ciclo de producción (2 meses), lo que nos arroja un valor a considerar por concepto de depreciación de \$165,00.

Costos Variables.- Son los que varían en forma directamente proporcional al volumen de producción o prestación del servicio.

Estos costos aplicados a la empresa de nuestro estudio son: Materia prima directa y mano de obra directa, ya que a mayor producción, se requiere de un mayor cantidad de materia prima y se produce un mayor volumen de trabajo.

Costos semivARIABLES.- Son aquellos sufren un cambio pero no en forma proporcional al volumen de producción o prestación del servicio. Por lo cual se hace necesario desglosarlos en fijos y variables.

Los materiales de oficina y de aseo, así como combustibles y lubricantes para vehículos, son un claro ejemplo de costos semivARIABLES en la empresa que estamos analizando.

Costos directos.- Son aquellos que intervienen directamente en la fabricación del producto o en la prestación del servicio, entre ellos se encuentran la materia prima y la mano de obra. Son de fácil cuantificación a cada unidad fabricada.

Los costos directos en la producción de la empresa estudiada son: materia prima (los pollitos, el alimento de las aves, las vitaminas, etc.) y mano de obra (preparación y limpieza de los galpones, cuidado de las aves, etc.).

Costos Indirectos.- No intervienen en el proceso de producción o del servicio, pero son necesarios para su elaboración. Son de difícil cuantificación a cada unidad fabricada.

Entre los costos indirectos aplicados en la producción de la empresa que estamos estudiando tenemos: útiles de oficina, útiles de aseo, aserrín para el piso de los galpones, materiales varios de ferretería para mantenimiento de las instalaciones, servicio de carga y

descarga de la producción a ser comercializada, servicios básicos (energía eléctrica, telefonía y agua), fumigaciones del sector, etc.

Altahona (2009), sostiene que el costo total de producción está compuesto por los costos incurridos en un periodo sobre sus tres elementos. Al ser distribuido entre las unidades producidas o fabricadas nos determinan el costo unitario del producto, el que será la base para la fijación del precio de venta unitario.

Para poder fijar adecuadamente el precio de venta de un producto se deben incluir los gastos generales de operación (administración y ventas), ya que el precio de venta debe ser suficiente para recuperar el costo y los gastos y que, adicionalmente se obtenga la utilidad establecida por la empresa y ofrezca la rentabilidad esperada por los inversionistas.

Estudiando los registros de ingresos y gastos de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, y luego de realizar una clasificación de esos valores y ejecutado el análisis respectivo, en el primer ciclo de producción del 2014, se obtuvieron los siguientes valores:

EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVICOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”



Cdla. Miraflores Vía a Pto. Bolívar

RESUMEN DE GASTOS 1ER. CICLO DE PRODUCCION AÑO 2014		
FECHA	CONCEPTO	VALOR
28/02/2014	MATERIA PRIMA (1800 POLLOS Y 126 S. ALIMENTO)	4.653,76
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	24,00
	GASTOS GENERALES DE VENTAS	397,35
	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES – VARIOS	906,25
	ENERGÍA ELÉCTRICA	48,77
	MANTENIMIENTO DE VEHICULO	207,29
	COMBUSTIBLE PARA VEHICULO	249,38
	SUELDOS	1.562,50
	DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES	165,00
	SUMAN:	8.214,30

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Considerando que es normal la pérdida de algunos individuos en la producción avícola y determinando por conteo que existió un índice de mortandad de los pollos de

aproximadamente el 3%, es decir, 54 pollos, en este proceso se produjeron 1.746 pollos, además, realizando la interpretación de los gastos incurridos en la producción, los costos y gastos que se obtuvieron en este período fueron:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
DETALLE DE GASTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	VALOR
Materia prima directa (U.S. \$)	4.653,76
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.562,50
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69
Gastos de administración (U.S. \$)	24,00
Gastos de ventas (U.S. \$)	397,35
Unidades producidas en el período (pollos)	1.746

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

El peso promedio de los pollos producidos es de 5,5 libras, si el total de pollos producidos es de 1.746, entonces obtenemos un peso total comercializado de 9.603 libras, el costo de cada libra de carne de pollo en pie es de \$1,10, por lo tanto el valor obtenido de la venta total de la producción asciende a \$10.563,30.

Según el detalle de gastos, estos tienen un valor total de \$8.214,30, por lo tanto la utilidad obtenida es de:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales}$$

$$\text{Utilidad} = \$10.563,30 - \$8.214,30$$

$$\text{Utilidad} = \$2.349,00$$

2.4.1 Estructura de costos de la empresa.

Según lo expuesto por Botero (2012), “la estructura de costos es una expresión muy común en los medios empresariales y gremiales, especialmente cuando se trata de discutir con el gobierno asuntos como los de la afectación de movimientos en impuestos, costos de gasolina, salario mínimo y en general, cualquier costo de un insumo de un sector empresarial. La estructura de costos se define como el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo”.

En la actividad empresarial los costos se pueden clasificar por su función, es decir:

- De producción, que incluyen los procesos de adquisición de materias primas, insumos, conocimiento y similares.
- De comercialización.
- De apoyo.
- Financieros.

Dentro de cada función, de acuerdo a su relación con el volumen de producción tenemos: costos variables y costos fijos.

Basados en esas afirmaciones podemos asegurar que son esos los criterios más aplicables para establecer la “Estructura de Costos”, la que en el caso de la empresa motivo del presente trabajo de investigación, se representa como se muestra a continuación:

**ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA
“JÉSSICA M. FLORES C.” – APLICACIÓN GENERAL**

CONCEPTO	VALOR	%
Materia prima directa	4.653,76	56,65%
Mano de obra directa	1.562,50	19,02%
Costos indirectos de producción	1.576,69	19,19%
Gastos de administración	24,00	0,29%
Gastos de ventas	397,35	4,84%
COSTO TOTAL	8.214,30	100,00%

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

**ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA
“JÉSSICA M. FLORES C.” – SEGÚN LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

CONCEPTO	VALOR	%
Costos de producción	7.792,95	94,87%
Costos de comercialización	397,35	4,84%
Costos de apoyo – generales	24,00	0,29%
COSTO TOTAL	8.214,30	100,00%

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

**ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA
“JÉSSICA M. FLORES C.” – SEGÚN LA RELACIÓN CON EL VOLUMEN DE ACTIVIDAD**

CONCEPTO	VALOR		%	
Costos Variables		6.572,61		80,01%
De producción	6.216,26		75,68%	
De comercialización	356,35		4,34%	
Costos Fijos		1.641,69		19,99%
De producción	1.576,69		19,19%	
De comercialización	41,00		0,50%	
De apoyo – generales	24,00		0,29%	
COSTO TOTAL	8.214,30	8.214,30	100,00%	100,00%

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Establecer la estructura de costos tiene gran utilidad para dos propósitos fundamentales:

- a) Comparar el sector o la empresa con otros sectores o empresas, para obtener conclusiones.
- b) Conocer el impacto sobre el costo total, del incremento del costo de uno de sus elementos.

Con base en esa información, obtenida de forma rápida y sencilla, al lograr definir la estructura de costos, la gerencia de la empresa podrá determinar el impacto de cualquier variación en cualquier costo y podrá determinar las mejores opciones para el manejo del precio de venta.

2.4.2 Ciclo de producción de la empresa.

Por lo expuesto por García (2010), el ciclo de producción es el tiempo utilizado en producir una unidad. En la producción se precisa conocer cuánto debe durar un ciclo de producción, porque de esta información se puede deducir cuál debe ser la productividad de ese proceso.

El ciclo de producción además de ser útil para definir cuanto tiempo nos lleva elaborar un producto, nos sirve para analizar, que parte del ciclo no se lleva a cabo correctamente, el por qué nos lleva más tiempo, y así aplicar los correctivos necesarios, para lograr que cada vez el proceso sea más corto, el ciclo de producción depende del tipo de empresa, si es una empresa industrial sus ciclos son más cortos, porque tienen más gastos que una de empresa de producción agropecuaria, ya que por lo regular sus ciclos llevan más tiempo en

culminarse. Por lo tanto, según el tipo de empresa se debe determinar el ciclo de producción, pues incluso en empresas que ofrecen productos de iguales características, el ciclo de producción difiere entre ellas.

Para obtener la duración de un ciclo de producción se debe descomponer todo el ciclo en trabajos elementales. Para proceder a realizar esa división se deben atender algunos criterios entre los que tenemos: la clasificación de las tareas en regulares, periódicas, esporádicas, la clasificación de los recursos y definir si cada tarea es constante o variable.

La división del ciclo de producción está determinada de la siguiente manera:

CRITERIOS DE DIVISIÓN DEL CICLO DE PRODUCCIÓN.

CRITERIO	TAREAS
Repetición de las tareas en los ciclos	<p>Tareas regulares: Son las que se repiten en todos los ciclos de producción.</p> <p>Tareas periódicas: Son las que se repiten cada cierto número de ciclos, ese número de ciclos es siempre fijo. Factor de frecuencia es el inverso del número de ciclos en que se repiten las tareas. Así, si el número de ciclos en que se repite una tarea es de 5 el factor de frecuencia es $1/5 = 0,20$.</p> <p>Tareas esporádicas: Surgen aleatoriamente en cualquier ciclo.</p>
Recurso que las realiza	<p>Tareas hechas por el hombre: Estas tareas a su vez se pueden clasificar en:</p> <p style="padding-left: 40px;">Tareas Máquina Parada: Son las tareas hechas sin intervención de la máquina o cuando está parada.</p> <p style="padding-left: 40px;">Tareas Máquina en Marcha: Es lo contrario de lo expuesto anteriormente.</p> <p>Tareas hechas por la máquina: Se denominan tareas tiempo-máquina.</p>
Duración	<p>Tareas constantes: Su duración es siempre la misma en cualquier ciclo.</p> <p>Tareas variables: Su duración varía de un ciclo a otro.</p>

Fuente: García (2010)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como: inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se utilizan en el negocio.

El ciclo de producción de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, tiene una duración de siete semanas, en la que la fase inicial corresponde a un período de una semana y se refiere a la preparación del local (limpieza y aireado del local) para la ubicación de la materia prima que en este caso son los pollitos. La fase de producción es la más larga del proceso y tiene una duración de seis semanas, aquí el trabajo es muy arduo y corresponde a la alimentación y cuidado de los pollos, hasta que llegan a ser adultos y con el peso suficiente (entre cinco y seis libras) para su comercialización. Actualmente la empresa solo comercializa el producto en pie, pues el proceso de faenado es algo complicado por la cantidad de producción existente y se está estudiando la posibilidad de acceder a este procedimiento con la aplicación de un equipo que realice la tarea de forma automática y mecanizada.

Para esta empresa, el ciclo de producción está conformado por las siguientes tareas:

Tareas regulares:

- 1) Limpieza y desinfección de galpones.
- 2) Adquisición de pollitos y alimentos.

Tareas periódicas:

- 1) Cambiar el aserrín del piso (cada dos ciclos de producción)

Tareas esporádicas:

- 1) Suministrar medicinas para algunos individuos de la producción que lo requieran.
- 2) Cambiar bandas de los motores de los surtidores automáticos de los bebederos.

Tareas máquina parada:

- 1) Son todas las tareas del ciclo de producción de la empresa, las que son realizadas por el personal de la empresa, excepto el encendido automático del sistema de alimentación de las aves.

Tareas hechas por la máquina:

- 1) Encendido automático del sistema de alimentación de las aves (tarea tiempo-máquina).

Tareas constantes:

- 1) Ubicación de los pollitos en los galpones.
- 2) Abastecimiento del alimento para los pollitos en los reservorios.
- 3) Suministro de vitaminas en los surtidores de agua para los pollos.
- 4) Encendido automático del sistema de alimentación de las aves.

Tareas variables:

- 1) Suministro de medicinas a las aves.
- 2) Recolección de las aves para su comercialización.

2.4.3 Indicadores de producción de la empresa.

Los indicadores de producción que se apliquen como un control por parte de la administración de la empresa, nos permitirán generar un registro de resultados que se utilizará para establecer comparativas entre lo planificado y lo realmente obtenido. Es de mencionar, que además de los indicadores financieros para la producción, existen varios indicadores no financieros que nos ayudarán a evaluar la producción de nuestra empresa. Para ello, debemos realizar la evaluación del departamento de producción.

Entre los indicadores mencionados tenemos:

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
Indicadores financieros	Indicadores no financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Variaciones estándar (MP, MOD, GIF). • Costos de calidad: total, por tipo, por línea, por unidad. • Costo de producción unitario/precio. • GIF totales/ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de defectos. • Rotación de obreros. • Porcentaje de retrabajos. • Número de quejas del cliente. • Relación quejas del cliente/ventas unitarias. • Porcentaje de capacidad utilizada. • Costo de mantenimiento/GIF total. • Horas-hombre utilizadas. • Horas-máquina utilizadas. • Número de unidades producidas. • Número de órdenes terminadas. • Número de órdenes inconclusas.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

En el siguiente cuadro se presenta un detalle de los indicadores financieros y no financieros aplicables al departamento de producción de la empresa de nuestro estudio.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS APLICABLES A LA EMPRESA

VARIABLE DE APLICACIÓN	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UTILIDAD
Materia prima (MP)	Variación de uso	Financiero	Este indicador nos permite ejercer un control en las unidades de materia prima utilizadas en la producción (valor presupuestado contra valor real).
	Variación en precio	Financiero	Con este indicador ejerceremos control en el costo de la materia prima utilizada en la producción (valor presupuestado contra valor real), que nos ayudará a establecer una variación positiva o negativa y partiendo de esto, las causas que la provocaron.
Mano de obra directa (MOD)	Variación en eficiencia	Financiero	Este indicador nos permite controlar cualquier variación sufrida en el costo de la mano de obra directa utilizada en la producción (valor presupuestado contra valor real), que nos con la finalidad de establecer una variación positiva o negativa y a partir de esto, determinar las causas que la provocaron.
Ventas	Variación de eficiencia	Financiero	Gracias a este indicador se podrá establecer si se cumple con el objetivo de las ventas que se habían planificado.
	Variación de precio	Financiero	Al aplicar este indicador se obtiene como resultado la variación sufrida en el precio de venta, y por ende los agentes que la provocaron.
Gastos de operación variables	Variación de eficiencia	Financiero	Para su cálculo, se requiere aplicar la tasa de rendimiento en las ventas, lo que nos determinará la variación existente en las utilidades obtenidas.
	Variación de tasa	Financiero	Con su aplicación, se comprueba si la tasa proporcional de gastos variables ha sufrido una variación.
Unidades producidas	Porcentaje de defectos	No financiero	Nos determina la cantidad de unidades defectuosas que se han producido, para el caso de las empresas avícolas, este indicador nos establece el número de aves que han muerto durante el ciclo de producción.

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

A continuación, procederemos a determinar las variaciones estándar, utilizando los datos obtenidos en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” durante el primer ciclo de producción:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL
Materia prima directa (U.S. \$)	4.350,00	4.653,76
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.500,00	1.562,50
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.576,69
Gastos de administración (U.S. \$)	20,00	24,00
Gastos de ventas (U.S. \$)	400,00	397,35
Unidades producidas en el período (pollos)	1.800,00	1.746,00
Precio (U.S. \$) 5.5 lbs. x \$1,10	6,05	6,05
Ventas (U.S. \$)	10.890,00	10.563,30

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

En el cuadro anterior, si dividimos el costo de materia prima directa para el número de unidades producidas, podemos observar que el valor unitario real de la materia prima equivale a \$2,67 ($\$4.653,00 \div 1.746$) y el valor unitario presupuestado de la misma es \$2,42 ($\$4.350,00 \div 1.800$), además se considera una tasa del 15,00% en las ventas.

CÁLCULO DE VARIACIONES ESTÁNDAR

Materia prima (MP)

- Variación en uso

(Unidades de materia prima reales – Unidades de materia prima estándar) x Precio estándar

(1.800 pollos – 1.800 pollos) x (\$6,05) = 0 (sin variación)

- Variación en precio

(Precio real materia prima – Precio estándar materia prima) x Unidades materia prima reales

(\$2,67 – \$2,42) x (1.800 pollos) = \$450,00 (existe variación desfavorable)

Mano de obra directa (MOD)

- Variación en eficiencia

(Horas reales de MOD – Horas estándar de MOD) x Tarifa estándar

En este punto, no es conveniente aplicar la fórmula especificada, pues la mano de obra en la empresa se paga por mes, más trabajos extras, debido a esto se requiere realizar el cálculo de forma global:

MOD real – MOD estándar

(\$1.562,50 – \$1.500,00) = \$62,50 (existe variación desfavorable)

Ventas

- Variación de eficiencia

(Unidades vendidas – Ventas pronosticadas) x Precio estándar

(1.746 pollos – 1.800 pollos) x (\$6,05) = -\$326,70 (existe variación desfavorable)

- Variación en precio

(Precio real materia prima – Precio estándar materia prima) x Unidades materia prima reales

(\$6,05 – \$6,05) x (1.746) = 0 (sin variación)

Gastos de operación variables

- Variación de eficiencia

(Ventas reales – Ventas pronosticadas) x Tarifa estándar

(\$10.563,30 – \$10.890) x (15,00%) = -\$49,01 (existe variación desfavorable)

- Variación de tasa

(Tasa real – Tasa estándar) x Ventas reales

(15,00% – 15,00%) x (\$10.563,30) = 0 (sin variación)

INDICADORES NO FINANCIEROS

Porcentaje de defectos

Consideramos que los defectos para el tipo de producto que oferta la empresa analizada, están representados por la tasa mortandad de la las aves. El cálculo para su obtención se basa en la cantidad de pollos adquiridos y la cantidad final de pollos comercializados, por lo tanto obtenemos:

$$\text{Porcentaje de defectos} = \frac{\text{Pollos adquiridos} - \text{Pollos comercializados}}{\text{Pollos adquiridos}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de defectos} = \frac{1.800 - 1.746}{1.800} \times 100\% = 3\%$$

Luego de obtenidas las variaciones estándar para nuestra empresa, procedemos a analizar los resultados:

Materia prima.- Respecto a las unidades planificadas y las unidades reales de materia prima utilizadas, no existe variación. Sin embargo, si existe una variación en el precio unitario la misma que tiene un valor de \$0,25, lo que provocó un incremento en el costo total, éste ascendió un valor de \$450,00, lo que se debió a la existencia de un incremento en los insumos (alimentos, medicinas y vitaminas) pues en algunos casos estos ingresan por importación al país, y debido a nuevos impuestos aplicados a este sector, ha causado inevitablemente que su precio se vea afectado.

Mano de obra directa.- La variación que se experimentó en este componente, se debe a que por tratarse del primer período o ciclo de producción, se requirieron algunos trabajos extras para poner a punto las instalaciones en las que funciona la granja avícola, y el valor por este concepto tuvo un incremento de \$62,50.

Ventas.- En este factor, existió una variación que radicó exclusivamente en el porcentaje de mortandad de los pollos, pues existió una pérdida de 54 individuos, lo cual represento un valor desfavorable de \$326,70.

Gastos de operación variables.- La variación que existe en este ítem (\$49,01), al igual que en el caso de las ventas, se produjo debido a la tasa de mortandad existente, aunada a esto, se consideró una tasa proporcional de los gastos variables, la que se determinó en el 15%.

Porcentaje de defectos.- Este indicador no financiero, se considera normal en el tipo de producción en la que se encuentra la empresa de nuestro análisis, pues durante el período se sufre la pérdida de algunos pollos, debido a alguna enfermedad o por causas de estrés. El porcentaje de defectos que se determinó es de 3%, el que se encuentra bajo el mínimo permitido en este sector de producción y que es de 4%.

Otros indicadores no financieros.- Respecto al número horas-hombre y al número de quejas del cliente, debido a que se trata de un proceso fijo de producción, se determina que se ha llevado a cabo el ciclo de producción cumpliendo con los parámetros dispuestos por la administración.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

OTROS INDICADORES NO FINANCIEROS APLICABLES A LA EMPRESA

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UTILIDAD
Horas-hombre utilizadas	No financiero	En una empresa de producción avícola, en la que las tareas se realizan habitualmente con mano de obra no calificada y valorada en períodos semanales, Este indicador nos permite verificar de manera global el cumplimiento de las labores diarias de los operarios de la empresa.
Número de quejas del cliente.	No financiero	De existir algún evento de estas características, este indicador nos guiará hacia el mejoramiento de la calidad de los productos y la atención a los clientes de la empresa.

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

CAPÍTULO III

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” DEL
CANTÓN PASAJE PROVINCIA DE EL ORO, AÑO 2014**

En el primer capítulo de este trabajo de investigación, se definieron los conceptos referentes a las herramientas administrativas-financieras aplicables a las empresas, entre las que tenemos: los presupuestos, herramientas de control, indicadores financieros, modelo costo-volumen-utilidad, punto de equilibrio, etcétera.

Estas herramientas son de gran utilidad para la administración de las empresas, ya que con su soporte, se pueden establecer los lineamientos a seguir para obtener los mejores resultados y, en caso de existir algún imprevisto, nos guían en el proceso de la toma de decisiones para aplicar los correctivos necesarios.

Además se había indicado que, en nuestro medio un gran número de empresas de reciente creación, son manejadas por sus propietarios, quienes basados en sus experiencias e incluso en el sentido común, aplican una forma de administración empírica, que aunque en algunos casos presenta buenos resultados, generalmente esos resultados obtenidos no representan lo esperado, lo que con el transcurso del tiempo obliga a esos negocios a cerrar irremediablemente sus puertas.

Con la ejecución de esta investigación que se llevó a cabo en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, ubicada en la ciudad de Pasaje Provincia de El Oro, en el año 2014, se pretende plantear una herramienta administrativa-financiera que sirva a sus administradores o propietarios como un instrumento valedero para determinar la situación real de la empresa, a fin de acceder a la información que brinde una guía para la toma de decisiones que mejoren la productividad del negocio y en consecuencia se logre el incremento de las utilidades.

En base a los estudios realizados en la empresa y en su documentación existente y luego de los análisis correspondientes, tomando en consideración que ésta no genera estados financieros sino únicamente llevan un detalle de ingresos y gastos y un control de inventarios en una hoja electrónica, las herramientas administrativas-financieras aplicables a la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” son: el análisis de rentabilidad de los productos, el modelo costo-volumen-utilidad, la determinación del punto de equilibrio y la determinación de las utilidades.

Con los resultados obtenidos con cada una de las herramientas indicadas, se podrá determinar la situación administrativa-financiera de la empresa y de acuerdo a ésta, tomar las decisiones que sean necesarias.

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.

Aunque la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” tiene previsto comercializar un nuevo producto, actualmente promueve una sola línea de producción, se trata de pollos en pie sin faenar, lo que nos permite analizar de forma más sencilla los datos de ingresos, costos y gastos de la misma.

Por lo expuesto por Altahona (2009), los costos incurridos en un periodo conforman el costo total de la producción, este valor al ser distribuido entre las unidades producidas o fabricadas nos dará como resultado el costo unitario del producto, este valor será la base para la fijación del precio de venta unitario. Para poder determinar adecuadamente el precio de venta de un producto se deben incluir los gastos generales de operación (administración y ventas), ya que el precio de venta debe ser suficiente para que recupere el costo y los gastos y se obtenga la utilidad establecida por la empresa y ofrezca la rentabilidad esperada por los inversionistas. Para el caso de la empresa que se analiza en el presente trabajo investigativo, el precio de venta unitario está regido por las políticas del gobierno nacional, y actualmente está fijado en un valor de \$1,10 por libra de carne de pollo sin faenar.

Según los datos proporcionados por los propietarios de la empresa para el primer ciclo de producción, el detalle de ingresos (ventas), costos y gastos, en el que se ha incluido el cálculo de la utilidad obtenida, es el siguiente:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL
Materia prima directa (U.S. \$)	4.350,00	4.653,76
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.500,00	1.562,50
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.576,69
Gastos de administración (U.S. \$)	20,00	24,00
Gastos de ventas (U.S. \$)	400,00	397,35
Total costos y gastos (U.S. \$)	7.806,69	8.214,30
Unidades producidas en el período (pollos)	1.800,00	1.746,00
Precio (U.S. \$)	1,10	1,10
Ventas (U.S. \$)	10.890,00	10.563,30
UTILIDAD (U.S. \$)	3.083,31	2.349,00

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

En el cuadro anterior, cuyos valores fueron obtenidos del registro de ingresos y gastos de la empresa, podemos observar que la utilidad real obtenida es de \$2.349,00, lo que representa un beneficio del 28,60% antes de impuestos, respecto de la inversión realizada, por lo que podemos especificar que el producto generado por la empresa si es rentable para los inversionistas.

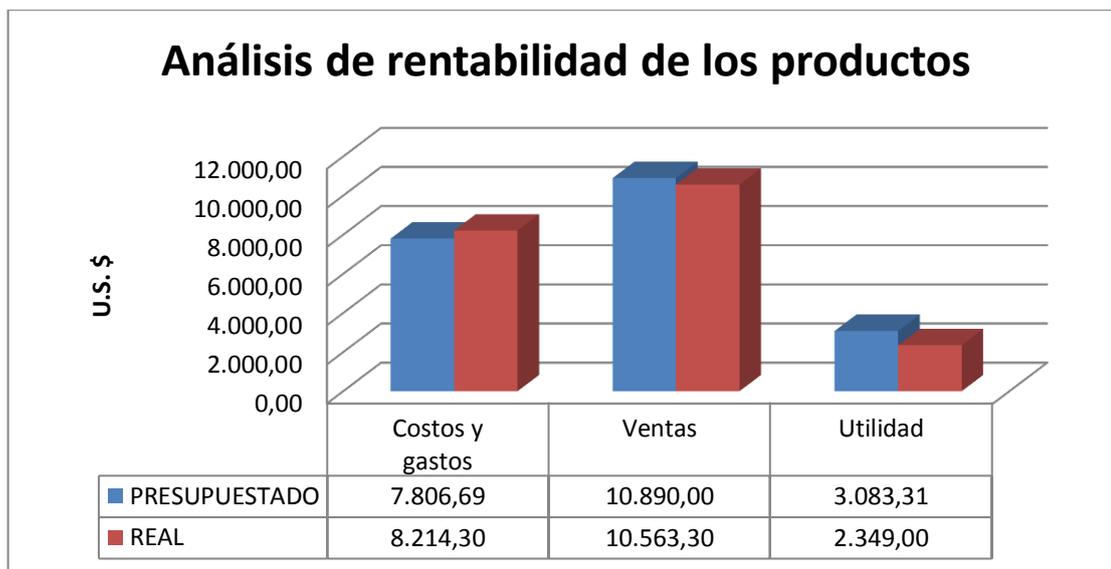


Gráfico 3.1 Análisis de rentabilidad de los productos de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos observar en el gráfico 3.1, que los valores presupuestados y los valores reales, son muy similares, lo que nos lleva a la conclusión de que la planificación realizada para la producción en la empresa de nuestro análisis ha sido muy buena, además se puede determinar que la rentabilidad del producto es bastante aceptable, pues se ha superado el 20%, que es el rendimiento deseado por los propietarios de la empresa para la inversión realizada, según consta en la entrevista realizada a los mismos (anexo 1) y que es lo que generalmente se fija como base para realizar una inversión.

Además podemos determinar la **rentabilidad en relación con las ventas**, con la fórmula:

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

Aplicando valores tenemos:

$$\frac{10.563,30 - 8.214,30}{10.563,30} \times 100\%$$

$$\frac{2.349,00}{10.563,30} \times 100\%$$

Con lo que obtenemos que la rentabilidad en relación con las ventas netas, es del 22,24%, con ello podemos determinar que la capacidad productiva de la empresa respecto a los márgenes de utilidad de la misma es muy buena, gracias a una excelente planificación y a una buena gestión por parte de los administradores de la misma

El análisis presentado corresponde a un solo ciclo de producción, a continuación se realizará el estudio con base en la producción realizada en los cuatro ciclos que se han concluido, para determinar la estabilidad de la empresa en cuanto a la rentabilidad del producto. Para ello, se ha utilizado la herramienta informática Microsoft Excel, en la que se han aplicado las fórmulas utilizadas para la obtención del gráfico 3.1.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Materia prima directa (U.S. \$)	4.653,76	6.946,26	6.105,70	6.499,87
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.562,50	1.588,00	1.555,00	1.934,15
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.697,64	1.356,22	1.776,25
Gastos de administración (U.S. \$)	24,00	31,59	159,62	288,18
Gastos de ventas (U.S. \$)	397,35	416,39	378,66	420,73
Total costos y gastos (U.S. \$)	8.214,30	10.679,88	9.555,20	10.919,18
Unidades producidas en el período (pollos)	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Precio de venta	1,10	1,10	1,10	1,10
Ventas (U.S. \$)	10.563,30	12.898,60	12.354,10	12.922,80
Utilidad (U.S. \$)	2.349,00	2.218,72	2.798,90	2.003,62
Rentabilidad sobre la inversión	28,60%	20,77%	29,29%	18,35%
Rentabilidad sobre las ventas	22,24%	17,20%	22,66%	15,50%

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Cabe indicar que la información de ingresos y gastos aplicable a cada ciclo de producción, fue proporcionada por los propietarios de la empresa, por lo que los valores presentados en el cuadro anterior son reales.

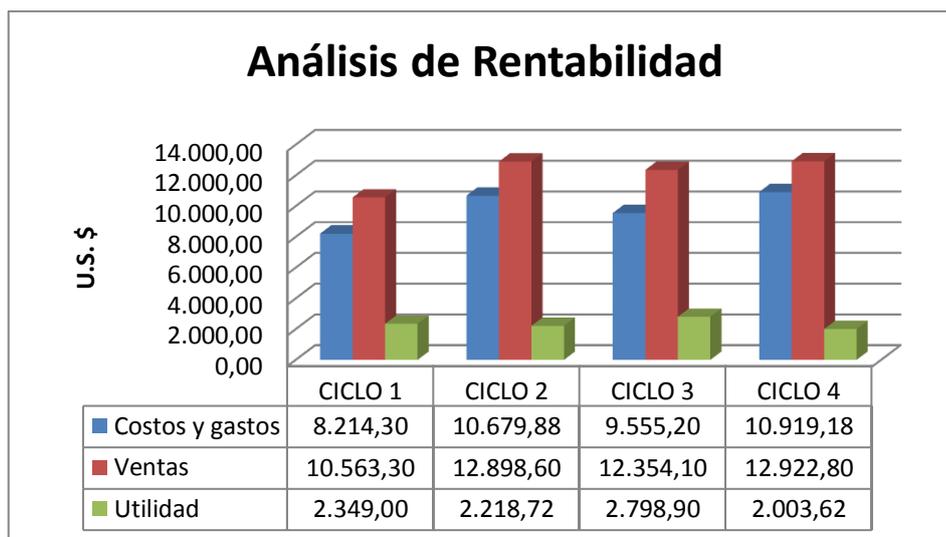


Gráfico 3.2 Análisis de rentabilidad ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos apreciar en el gráfico 3.2, que a través de los ciclos de producción, los valores de los costos y gastos, así como los valores de las ventas y la utilidad, se mantienen proporcionales a la cantidad de pollos producida, es decir a mayor población de pollos, mayores son los costos y gastos y también mayor es el valor obtenido por las ventas, sin embargo, es posible observar, que la utilidad no mantiene exactamente esa tendencia, ya que en el ciclo 4 a pesar de ser el de mayor producción, la utilidad sufrió una disminución, aunque se mantiene un valor aceptable.

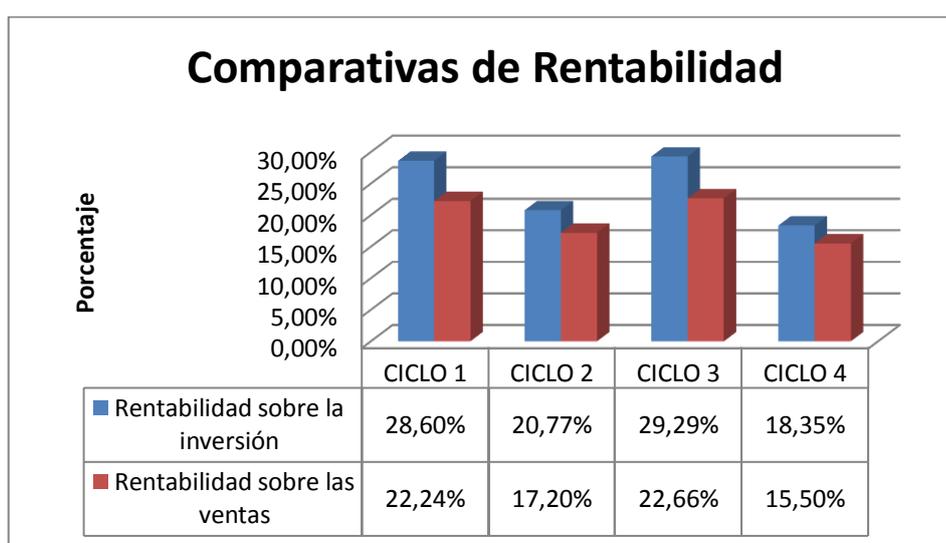


Gráfico 3.3 Comparativas de rentabilidad ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Se puede determinar en el gráfico 3.3, que a través de los ciclos de producción, la rentabilidad no se mantiene proporcional a la cantidad de pollos producida, ya que su valor no refleja exactamente esa condición, es decir, en el primer ciclo de producción la rentabilidad alcanzó el 22,24%, en el segundo ciclo alcanzó el 17,20%, en el tercer ciclo alcanzó el 22,66% y en el cuarto ciclo de producción la rentabilidad alcanzó el 15,50%, lo que nos indica que la rentabilidad tiene un comportamiento de máximos y mínimos, por lo que no mantiene una tendencia ascendente o descendente continua, si no por el contrario es variable sin una dirección definida, lo que se verifica fielmente en el ciclo 4 que a pesar de ser el de mayor producción, la rentabilidad sufrió la mayor disminución, aunque como se indicó, se mantiene en un valor aceptable.

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

Para iniciar con el análisis de las relaciones del costo-volumen-utilidad, es preciso en primer término obtener el punto de equilibrio en la empresa de producción “Jéssica M. Flores C.”, para lo cual, se han utilizado la fórmula respectiva y los siguientes valores proporcionados por la empresa:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.” PUNTO DE EQUILIBRIO DE LOS CICLOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Costos fijos	6.216,26	8.534,26	7.660,70	8.434,02
Costos variables x unidad	1,14	1,01	0,93	1,16
Volumen de producción	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Precio de venta	6,05	6,05	6,05	6,05
Ventas	10.563,30	12.898,60	12.354,10	12.922,80
Utilidad	2.349,00	2.218,72	2.798,90	2.003,62
Punto de equilibrio (unidades)	1.267,16	1.692,09	1.495,58	1.725,97

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Para determinar el punto de equilibrio, hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{P - V}$$

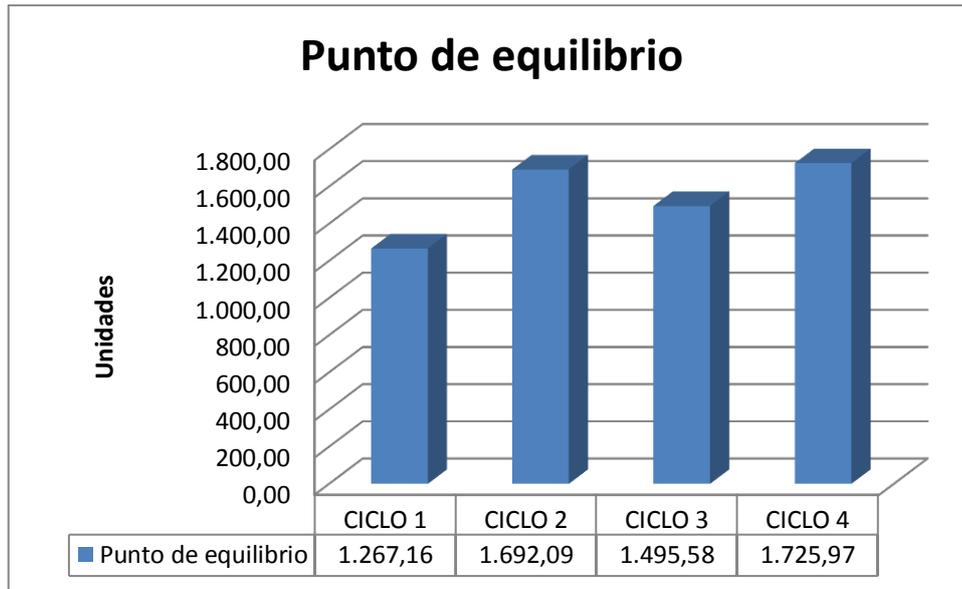


Gráfico 3.4 Punto de equilibrio, ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Como se aprecia en el gráfico 3.4, el punto equilibrio a través de los ciclos de producción, al igual que la rentabilidad no se mantiene uniforme, está en función de la cantidad producida y por ende, de los costos fijos de producción, en el primer ciclo de producción el punto de equilibrio alcanzó el valor de 1.267,16, en el segundo ciclo ascendió al valor de 1.692,09, en el tercer ciclo descendió a 1.495,58 y finalmente en el cuarto ciclo de producción el punto de equilibrio se situó en 1.725,97, lo que nos indica que el punto de equilibrio, al igual que la rentabilidad, tiene un comportamiento de máximos y mínimos, puesto que no mantiene una tendencia ascendente o descendente continua, si no por el contrario es variable sin una dirección definida, sin embargo, el punto de equilibrio en todos los casos tiene un valor que está bajo el nivel de producción real de la empresa, lo que nos sugiere que siempre existe utilidad en la producción.

Ya con el conocimiento del punto de equilibrio, las empresas realizan la planeación de sus utilidades, según Ramírez (2013), el modelo costo-volumen-utilidad (CVU) ayuda a la administración a determinar las acciones que se deben tomar para cumplir cierto objetivo, que en el caso de las empresas lucrativas es la denominada utilidad. Las utilidades deben ser suficientes para remunerar el capital invertido en la empresa. Con base en el objetivo de la empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio para generar utilidades.

Al adaptar el modelo CVU para incluir una meta de utilidad antes de impuestos determinada, la fórmula a utilizar sería:

$$X = \frac{CF + UD}{P - V}$$

En donde:

X = Número de unidades a vender

P = Precio por unidad

V = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

UD = Utilidad antes de impuestos deseada

Para el caso de la empresa de nuestro análisis, según consta en la entrevista realizada a los propietarios (anexo 1), el rendimiento deseado para la inversión realizada es del 20%, por lo tanto según los datos de producción obtenidos, podemos observar lo siguiente:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
UTILIDAD OBTENIDA EN LOS CICLOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Ventas	10.563,30	12.898,60	12.354,10	12.922,80
Costos fijos	6.216,26	8.534,26	7.660,70	8.434,02
Costos variables	1.998,04	2.145,62	1.894,50	2.485,16
Precio por unidad	6,05	6,05	6,05	6,05
Costos variables x unidad	1,14	1,01	0,93	1,16
Número de unidades vendidas	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Rendimiento deseado (20% ventas)	2.112,66	2.579,72	2.470,82	2.584,56
Número de unidades a vender	1.697,82	2.203,58	1.977,95	2.254,89
Utilidad de operación real	2.349,00	2.218,72	2.798,90	2.003,62
Utilidad de operación deseada	2.057,53	2.651,75	2.411,40	2.722,88

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Como podemos apreciar y determinar en el cuadro anterior, en los ciclos 1 y 3, la utilidad de operación real es superior a la utilidad de operación deseada, pero en los ciclos 2 y 4, es el

resultado contrario, es decir, la utilidad de operación real es inferior a la utilidad de operación deseada.

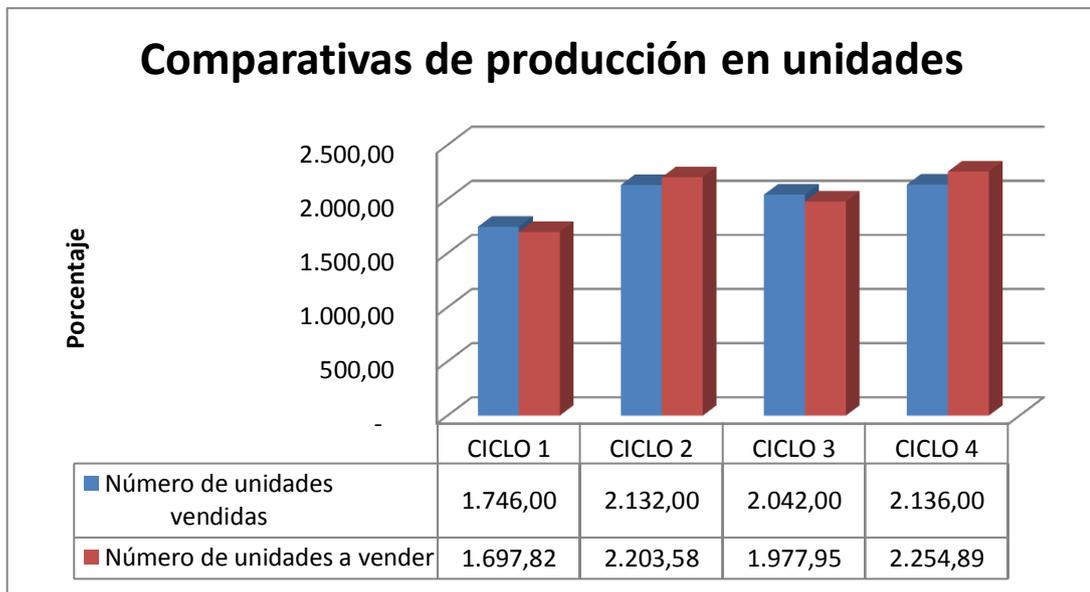


Gráfico 3.5 Comparativas de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

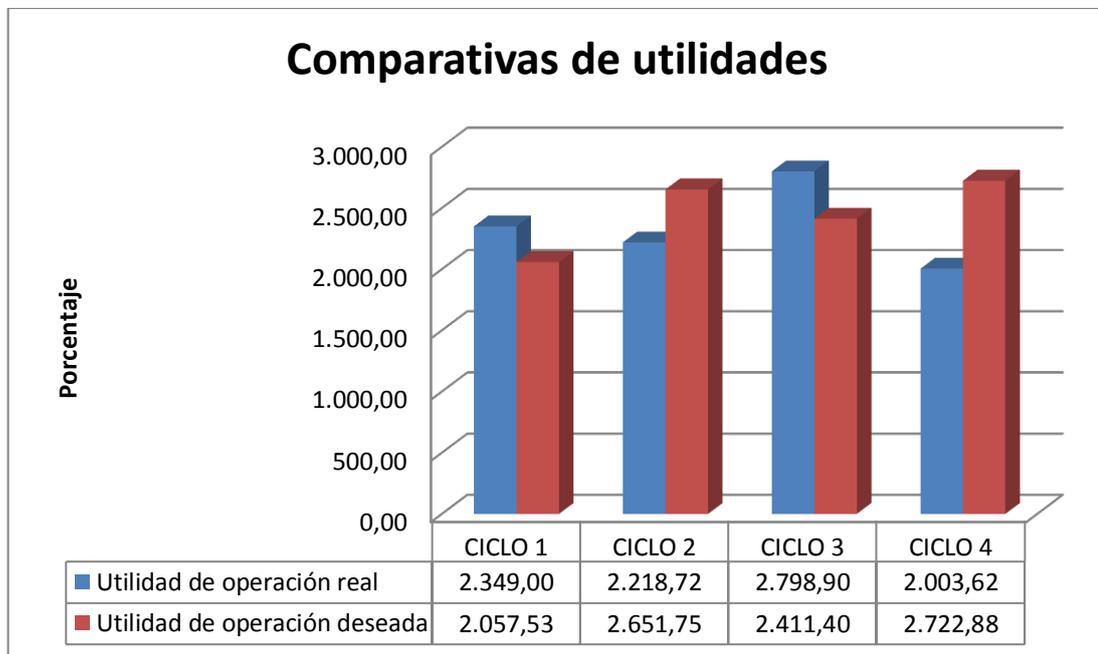


Gráfico 3.6 Comparativas de utilidades de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos observar en los gráficos 3.5 y 3.6, que la proyección de unidades a vender, así como utilidad de operación deseada, son directamente proporcionales, pues, si la una variable se incrementa, la otra también lo hace; lo mismo sucede con las unidades vendidas realmente y la utilidad real de la empresa. Además el comportamiento de los valores a través del tiempo sigue la misma tendencia que en el caso de la rentabilidad y del punto de equilibrio, pero todo esto siempre dentro de los parámetros aceptables para la producción de la empresa.

3.3 Fijación de precios.

Todas las empresas de producción, precisan de establecer el precio a los productos que ofertan, para ello, generalmente parten de los costos y gastos incurridos en la producción, y sobre este valor, se adiciona lo que resultaría ser la ganancia o utilidad de los accionistas o propietarios de la empresa. Para el caso de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, los productos ofrecidos están catalogados como de primera necesidad. Esta clasificación, determina que el precio de venta al público sea fijado por los gobiernos de turno, para lo cual, se aplican fórmulas en las que interviene el poder adquisitivo de la población y también la inflación.

Los datos proporcionados por los propietarios de la empresa de nuestro estudio, reflejan que el precio de venta de la libra de carne pollo en pie, es de \$1,10. Además pudimos observar en el análisis que realizamos en el apartado 3.1 sobre la rentabilidad de productos, que la empresa siempre obtiene utilidad.

Sin embargo de lo expuesto y basándonos en lo que expone Ramírez (2013), uno de los problemas que a diario enfrenta la administración de una empresa es la cotización de productos, es decir, la fijación del precio al cual se deben vender. Existen varios métodos que se han desarrollado para determinar el precio de un producto. Existen empresas que manejan productos con precios controlados, en ese caso, poco o nada pueden hacer en esta área, pese a esto, es necesario que tengan conocimiento y capacidad de analizar estos métodos para llevar a cabo la fijación de los mismos.

Entre los principales métodos para fijar precios se pueden mencionar:

- Métodos basados en el costo del producto:
 - 1) El costo total.
 - 2) El costeo directo.
 - 3) El rendimiento deseado.

- 4) Cláusulas escalatorias.
 - 5) Un determinado valor económico agregado (EVA).
- Métodos basados en el mercado:
 - 1) El precio de la competencia.
 - 2) El valor agregado percibido por el cliente.

MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS.

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Método basado en el costo total	<p>Consiste en aumentar el costo total, esto incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la administración de la empresa, en función de las utilidades que se quieren lograr. Este método es utilizado por la mayoría de los empresarios. Sin embargo, tiene cierta dificultad que se debe tomar en consideración. En la distribución o prorrateo de los costos fijos, el precio que se debe cotizar dependerá del volumen de producción, lo que llevaría a fijar diferentes precios dependiendo de dicho volumen. Este problema debe resolverse determinando cuál será la capacidad normal que servirá de base para la distribución de los costos fijos.</p>
Método basado en el costeo directo	<p>En este método el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos. Este método, conocido también como marginal, es válido únicamente en las siguientes circunstancias:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Que la empresa tenga capacidad instalada excedente. b) Que las ventas y las utilidades se incrementen al aceptar pedidos a un precio más bajo del normal, sobre la base de costo total, a clientes diferentes del mercado normal. c) Que los pedidos no perturben el mercado actual. d) Que no se propicie manejar precios dumping en el mercado internacional.
Método basado en el rendimiento deseado	<p>A diferencia de los dos métodos anteriores, éste parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total; en otras palabras, se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido.</p>
Método basado en cláusulas escalatorias	<p>En muchas industrias, el costo de los insumos necesarios para llevar a cabo su labor productiva varía constantemente debido a las condiciones del mercado nacional y/o internacional (por ejemplo, el petróleo); de ahí la importancia de que, a una empresa que trabaja con pedidos, y cuyo periodo de entrega va más allá de dos o tres meses, le resultará difícil establecer un precio fijo pues no se tiene la certeza de que los precios de los insumos utilizados permanecerán constantes durante un periodo.</p>

Método basado en un determinado valor económico agregado	El valor económico agregado (EVA) es un criterio cada día más utilizado para tomar decisiones. Se basa en el hecho de que, a partir de un determinado EVA deseado por los accionistas, se puede llegar a determinar el precio al cual se deben colocar los productos o servicios, de tal manera que el capital reciba una retribución justa.
Precio de acuerdo con el costeo basado en metas	En el entorno de alta competencia que se vive en nuestros días, la mecánica clásica para establecer el precio de un producto o servicio ya no es aplicable. Ahora, para muchas empresas la determinación del precio es una decisión que está fuera de sus manos, puesto que ahora la dinámica es tratar de producir un producto u ofrecer un servicio lo suficientemente bajo para soportar el precio que por dicho producto o servicio el mercado estaría dispuesto a pagar.

Fuente: Ramírez (2013)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

La aplicación de todos estos métodos resulta muy útil, claro está, de acuerdo al tipo de empresa y entorno en el que se encuentran para determinar el precio de un producto, sin embargo, como ya se había indicado previamente, la empresa de nuestro análisis maneja un producto que tiene un precio controlado, por lo tanto no se requiere utilizar ninguna de estas metodologías. No obstante, para verificar el precio de venta de los productos elaborados por la empresa, aplicaremos el método basado en el rendimiento deseado según los datos obtenidos en la investigación de campo.

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Materia prima directa (U.S. \$)	4.653,76	6.946,26	6.105,70	6.499,87
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.562,50	1.588,00	1.555,00	1.934,15
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.697,64	1.356,22	1.776,25
Gastos de administración (U.S. \$)	24,00	31,59	159,62	288,18
Gastos de ventas (U.S. \$)	397,35	416,39	378,66	420,73
Total costos y gastos (U.S. \$)	8.214,30	10.679,88	9.555,20	10.919,18
Unidades producidas en el período (pollos)	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Precio de venta oficial	1,10	1,10	1,10	1,10

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Para aplicar el método planteado, el precio de venta se obtiene con base en el rendimiento deseado por los dueños, el que se estableció en 20% como se puede observar en la entrevista que se encuentra en el anexo 1; por lo tanto los precios de venta reales serían:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA (MÉTODO DEL RENDIMIENTO DESEADO)

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Materia prima directa (U.S. \$)	4.653,76	6.946,26	6.105,70	6.499,87
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.562,50	1.588,00	1.555,00	1.934,15
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.697,64	1.356,22	1.776,25
Gastos de administración (U.S. \$)	24,00	31,59	159,62	288,18
Gastos de ventas (U.S. \$)	397,35	416,39	378,66	420,73
Total costos y gastos (U.S. \$)	8.214,30	10.679,88	9.555,20	10.919,18
Unidades producidas en el período (pollos)	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Peso por unidad (libras)	5,50	5,50	5,50	5,50
Peso total producido (libras)	9.603,00	11.726,00	11.231,00	11.748,00
Costo real (U.S. \$)	0,86	0,91	0,85	0,93
Precio de venta oficial (U.S. \$)	1,10	1,10	1,10	1,10
Precio de venta calculado (U.S. \$)	1,03	1,09	1,02	1,12
Diferencia entre Precio Oficial y Precio calculado (U.S. \$)	0,07	0,01	0,08	-0,02
Rendimiento real (%)	28,60	20,77	29,29	18,35

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

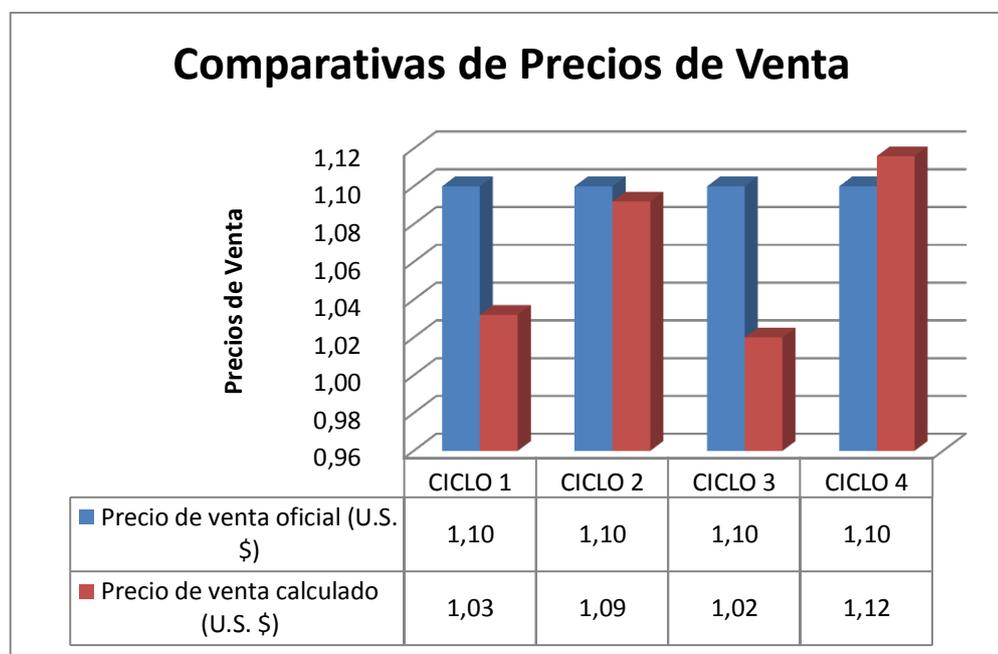


Gráfico 3.7 Comparativas de precios de venta de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Conforme a los datos proporcionados por la empresa, de los primeros cuatro ciclos de producción ejecutados completamente, una vez que se han realizado los cálculos correspondientes, podemos apreciar en el gráfico 3.7, que en los tres primeros ciclos de producción el precio de venta calculado es menor al precio de venta oficial, pero en el cuarto, sucede lo contrario y, aunque la diferencia es muy pequeña, ya que sólo es de 2 centavos, en la producción total incide en el valor de la utilidad de la empresa.

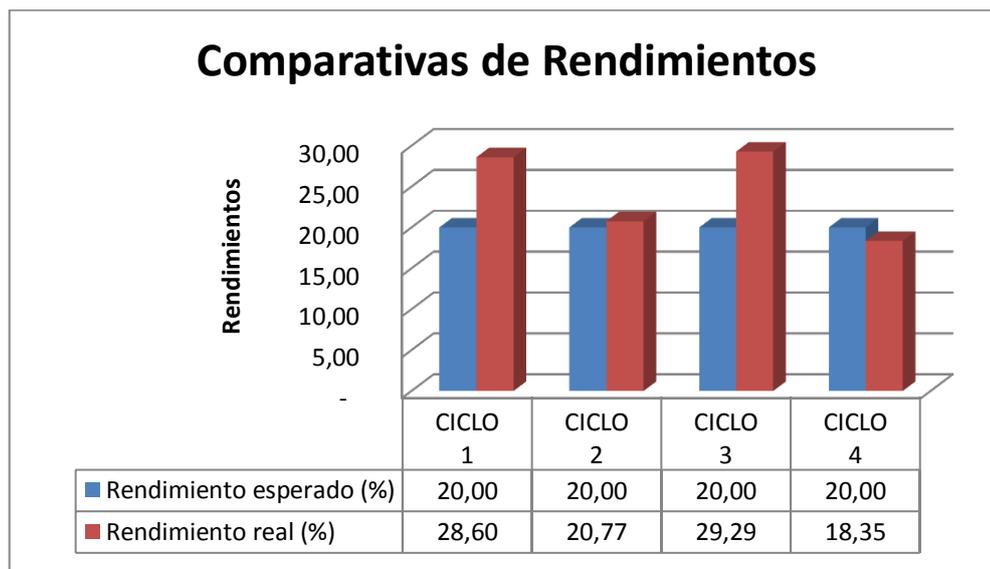


Gráfico 3.8 Comparativas de rendimientos de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos apreciar en el gráfico 3.8, que en los tres primeros ciclos de producción el rendimiento esperado (20%) es menor que el rendimiento real obtenido, más, en el cuarto ciclo de producción sucede lo contrario, ya que el rendimiento real obtenido es inferior al esperado con 1,65%, estos resultados reflejan fielmente el comportamiento de los precios de venta oficial y calculado, por lo que podemos determinar que el rendimiento o utilidad de cada ciclo de producción es directamente proporcional al precio de venta.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad.

La razón principal para la creación de las empresas de producción, se fundamenta en la generación de ganancias para los socios accionistas o propietarios, es decir con la fabricación de los productos a través del ciclo de producción, se pretende obtener las utilidades suficientes que permitan obtener un rendimiento justo y suficiente para el capital invertido. Los resultados obtenidos, es decir las utilidades generadas, servirán de base fundamental para la toma de decisiones a corto plazo, dicho de otra manera, si los recursos

obtenidos en un ciclo de producción son satisfactorios, los administradores o propietarios o quienes ejerzan la función directiva de la empresa, podrán con base en esos resultados decidir si se continua la producción bajo los mismos parámetros, o se incrementa o se disminuye la producción. Para Ramírez (2013), dentro del proceso de toma de decisiones es imprescindible determinar y analizar la utilidad que genera una empresa. En el análisis de la utilidad es fundamental una correcta asignación de costos. Con frecuencia se encuentran empresas que hacen grandes esfuerzos por aumentar sus ventas sin que esto se refleje en las utilidades obtenidas, esto se debe a que mantienen ciertas líneas de productos no rentables o impulsan poco aquellas que sí lo son. Por eso es necesario analizar cada una, con el fin de eliminar la problemática de la asignación de costos.

Para la empresa, motivo del presente trabajo de investigación, como ya se ha venido analizando, las utilidades tienen un valor que no se mantiene directamente proporcional al nivel de producción, a pesar de que el precio del producto que ofrece, tiene un precio de venta controlado, sin embargo, si incide el hecho de que los costos indirectos de producción no se mantienen estables, lo cual se debe al hecho de la existencia de varios trabajos adicionales a los normales que tuvieron que realizarse para mantener la producción estable. Con los valores obtenidos, tenemos lo siguiente:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

DETERMINACIÓN DE UTILIDAD Y RENTABILIDAD

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Materia prima directa (U.S. \$)	4.653,76	6.946,26	6.105,70	6.499,87
Mano de obra directa (U.S. \$)	1.562,50	1.588,00	1.555,00	1.934,15
Costos indirectos de producción (U.S. \$)	1.576,69	1.697,64	1.356,22	1.776,25
Gastos de administración (U.S. \$)	24,00	31,59	159,62	288,18
Gastos de ventas (U.S. \$)	397,35	416,39	378,66	420,73
Total costos y gastos (U.S. \$)	8.214,30	10.679,88	9.555,20	10.919,18
Unidades producidas por período (pollos)	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Unidades producidas por período (lbs.)	9.603,00	11.726,00	11.231,00	11.748,00
Precio de venta por libra	1,10	1,10	1,10	1,10
Ventas (U.S. \$)	10.563,30	12.898,60	12.354,10	12.922,80
Utilidad (U.S. \$)	2.349,00	2.218,72	2.798,90	2.003,62
Rentabilidad sobre la inversión	28,60%	20,77%	29,29%	18,35%
Rentabilidad sobre las ventas	22,24%	17,20%	22,66%	15,50%

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

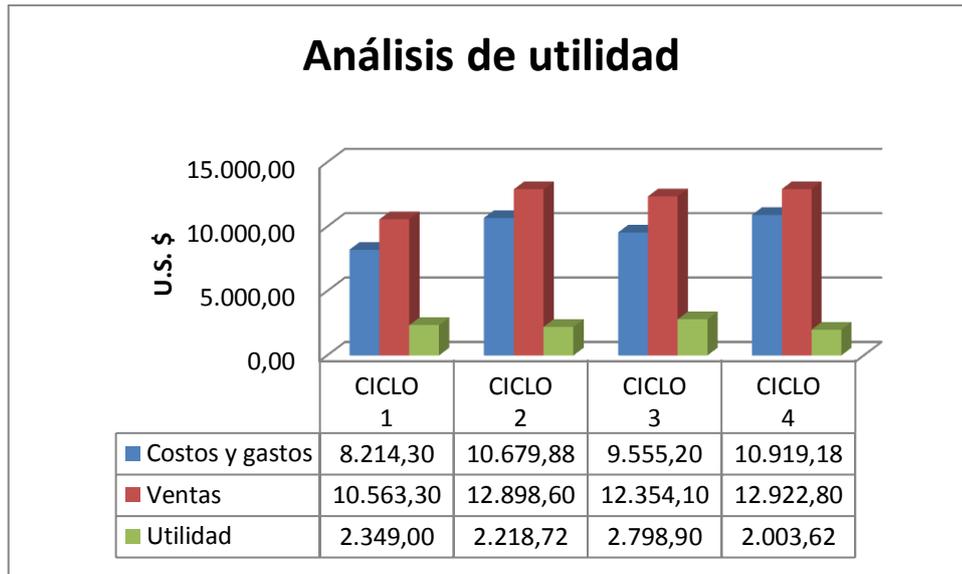


Gráfico 3.9 Análisis de utilidad por ciclos de producción de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos apreciar en el gráfico 3.9, que a través de los ciclos de producción, los valores de la utilidad, no se mantienen proporcionales a la cantidad de pollos producida, es decir, la utilidad no mantiene exactamente una tendencia hacia arriba o hacia abajo basada en la producción, ya que en el ciclo 4 a pesar de ser el de mayor producción, la utilidad sufrió una disminución, aunque se mantiene un valor aceptable.

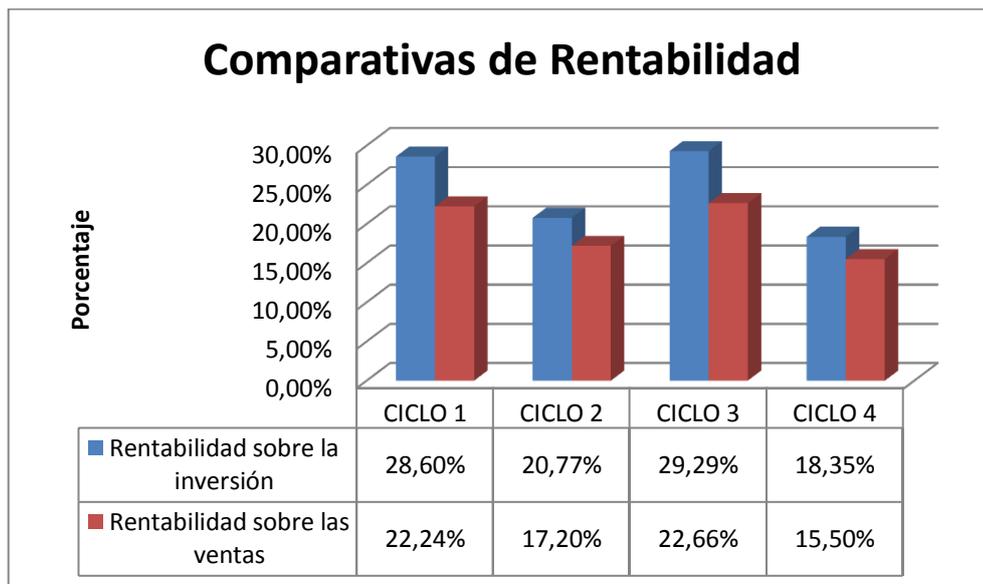


Gráfico 3.10 Comparativas de rentabilidades de la empresa “Jéssica M. Flores C.”.

Fuente: Investigación documental y de campo (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Interpretación.- Podemos apreciar en el gráfico 3.10, que la rentabilidad sobre la inversión cuya determinación es exactamente la misma que el rendimiento del capital que obtuvimos en el gráfico 3.8, siempre es mayor a la rentabilidad sobre las ventas, a través de los ciclos de producción, esto se debe a que la rentabilidad sobre la inversión nos determina la eficiencia de la empresa en la generación de recursos a partir de la inversión inicial, mientras que la rentabilidad sobre las ventas nos determina la eficiencia de la empresa en sus operaciones de producción y venta, por lo que podemos asegurar, que la empresa tiene una buena gestión en su ciclo productivo y en la comercialización de sus productos, ya que el valor de la rentabilidad sobre las ventas está muy cercano al valor de la rentabilidad sobre la inversión.

3.5 Decisión de establecer una nueva línea de productos en la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”

Aunque actualmente la empresa de producción avícola de nuestro estudio, oferta un solo producto (pollos en pie sin faenar), conforme consta en la entrevista que se encuentra en el anexo 1, los propietarios de la misma se encuentran estudiando la posibilidad de aplicar el proceso de faenado para ofrecer los pollos listos para el consumo de la población.

Para implantar esta nueva fase en el proceso de producción para ampliar la línea de producción, se requiere de la adquisición de nuevos equipos e incremento de mano de obra, luego de realizada la investigación, se definieron con exactitud los siguientes requerimientos:

- 1 Equipo pelador de pollos.
- Punto de Instalación eléctrica de 220 V (Existe la acometida).
- 40 Horas de mano de obra adicionales.

Las características del pelador de pollos son las siguientes:

- POTENCIA: 0.75 Kw/H
- DIAMETRO: 550 mm
- VELOCIDAD: 1450 rpm
- VOLTAJE MONOFASICO: 220 V
- PESO: 56 Kg
- MATERIAL: Acero Inoxidable
- MEDIDAS: 750 X 850 X 1000 mm
- CAPACIDAD DE PELADO: 8 pollos/minuto

El presupuesto requerido para la implantación de la nueva línea de productos de la empresa es el siguiente:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
PRESUPUESTO DE INSTALACIÓN DE EQUIPO PELADOR DE POLLOS

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Equipo pelador de pollos	U	1	900,00	900,00
Tomacorriente 220V	Pto.	1	210,00	210,00
TOTAL U.S. \$				1.110,00

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Una vez que el equipo esté instalado y el ciclo de producción se haya completado, los propietarios de la empresa, manifestaron que se aplicaría el nuevo proceso de faenado al 50% de la producción, la que en promedio tiene 2.000 individuos, para ello se necesitan 40 horas de mano de obra adicionales al ciclo normal, lo que representaría el costo de un operario por una semana, lo que está valorado en \$150,00. Además, ya que consumo de energía eléctrica de la máquina es de 0,75 Kw/H, y si se requieren 40 horas de operación, entonces el consumo de electricidad se incrementa en:

$$(0,75\text{Kw/H}) \times (40 \text{ H}) = 30 \text{ Kw}$$

Ahora bien, el costo del Kw/H en el sector es de 8,58 centavos, más 2 centavos de ajuste por Kw/H, lo que nos define un valor total de 10,58 centavos por Kw/H.

Esto nos determina que el incremento en el costo de energía eléctrica para la producción de la nueva línea en cada ciclo de producción es de \$0,1058 x 30 Kw, es decir \$3,17, lo cual consideramos como costos indirectos de producción variables.

Respecto a los ingresos, el precio de la libra de carne de pollo faenado está fijado en un valor de \$1,20, es decir \$0,10 más que la libra de pollo sin faenar, como sabemos los pollos que produce la empresa “Jéssica M. Flores C.” tienen un peso promedio de 5,50 libras, lo que nos indica que el incremento en el costo de cada pollo es de \$0,55.

Con estos datos, procederemos a realizar el análisis marginal a fin de establecer la utilidad incremental que se obtendría si la empresa de nuestro estudio implementa la nueva línea de productos:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

DATOS PARA ANÁLISIS MARGINAL POR PROCESAMIENTO ADICIONAL

CONCEPTO	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3	CICLO 4
Total costos y gastos (U.S. \$)	8.214,30	10.679,88	9.555,20	10.919,18
Unidades producidas por período (pollos)	1.746,00	2.132,00	2.042,00	2.136,00
Unidades producidas por período (lbs.)	9.603,00	11.726,00	11.231,00	11.748,00
Unidades a vender sin faenar (lbs.)	4.801,50	5.863,00	5.615,50	5.874,00
Unidades a vender faenadas (lbs.)	4.801,50	5.863,00	5.615,50	5.874,00
Precio de venta por libra sin faenar	1,10	1,10	1,10	1,10
Precio de venta por libra faenada	1,20	1,20	1,20	1,20

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

A continuación, por medio del análisis marginal procedemos a determinar la utilidad incremental que obtendría la empresa en cada uno de los ciclos de producción, si se implantara la nueva línea de productos (pollos faenados):

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

ANÁLISIS MARGINAL POR PROCESAMIENTO ADICIONAL – CICLO 1

1.- AUMENTO DE UTILIDAD		
Aumento en ingresos por procesamiento adicional (4.801,50 x \$0,10)	480,15	
TOTAL BENEFICIOS		480,15
2.- DISMINUCIÓN DE LA UTILIDAD		
Costo adicional de mano de obra directa por procesamiento adicional	150,00	
Incremento de costos indirectos de producción variables (Energ. eléct.)	3,17	
TOTAL DISMINUCIÓN DE UTILIDAD		153,17
RESULTADO (SUPERÁVIT)		326,98

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”

ANÁLISIS MARGINAL POR PROCESAMIENTO ADICIONAL – CICLO 2

1.- AUMENTO DE UTILIDAD		
Aumento en ingresos por procesamiento adicional (5.563,00 x \$0,10)	586,30	
TOTAL BENEFICIOS		586,30
2.- DISMINUCIÓN DE LA UTILIDAD		
Costo adicional de mano de obra directa por procesamiento adicional	150,00	
Incremento de costos indirectos de producción variables (Energ. eléct.)	3,17	
TOTAL DISMINUCIÓN DE UTILIDAD		153,17
RESULTADO (SUPERÁVIT)		433,13

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
ANÁLISIS MARGINAL POR PROCESAMIENTO ADICIONAL – CICLO 3

1.- AUMENTO DE UTILIDAD		
Aumento en ingresos por procesamiento adicional (5.615,50 x \$0,10)	561,55	
TOTAL BENEFICIOS		561,55
2.- DISMINUCIÓN DE LA UTILIDAD		
Costo adicional de mano de obra directa por procesamiento adicional	150,00	
Incremento de costos indirectos de producción variables (Energ. eléct.)	3,17	
TOTAL DISMINUCIÓN DE UTILIDAD		153,17
RESULTADO (SUPERÁVIT)		408,38

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
ANÁLISIS MARGINAL POR PROCESAMIENTO ADICIONAL – CICLO 4

1.- AUMENTO DE UTILIDAD		
Aumento en ingresos por procesamiento adicional (5.874,00 x \$0,10)	587,40	
TOTAL BENEFICIOS		587,40
2.- DISMINUCIÓN DE LA UTILIDAD		
Costo adicional de mano de obra directa por procesamiento adicional	150,00	
Incremento de costos indirectos de producción variables (Energ. eléct.)	3,17	
TOTAL DISMINUCIÓN DE UTILIDAD		153,17
RESULTADO (SUPERÁVIT)		434,23

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Se puede observar en los cuadros anteriores, que en todos los ciclos de producción existe una utilidad incremental que va desde \$326,98 en el primer ciclo de producción hasta \$434,23 en el cuarto ciclo de producción, lo cual se logra realizando una inversión de \$1.110,00, la que se planea recuperar durante los 4 ciclos, es decir con flujos de \$277,50 en cada uno de ellos, con lo que obtenemos lo siguiente:

AVÍCOLA “JÉSSICA M. FLORES C.”
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN		1.110,00		SALDO DE LA INVERSIÓN	UTILIDAD ACUMULADA
		INGRESOS	AMORTIZACIÓN		
CICLOS	1	326,98	277,50	832,50	49,48
	2	433,13	277,50	555,00	205,11
	3	408,38	277,50	277,50	335,99
	4	434,23	277,50	-	492,72

Fuente: Empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” (2014)

Elaborado: Zhunio Matta Luis Enrique

Con esto, podemos determinar que la inversión se recupera con la operación de la propia maquinaria adquirida para implantar el proceso que permitirá a la empresa generar un nuevo producto.

Queda así establecido que sí resulta rentable para la empresa ofertar un nuevo producto, ya que además de que en los primeros cuatro ciclos de producción se recuperó la inversión, queda una utilidad acumulada de \$492,72 por su comercialización.

3.6 Herramientas administrativas-financieras aplicables a la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”.

Como se indicó al inicio del presente capítulo, en la empresa no se generan estados financieros, únicamente se mantiene un detalle de ingresos y gastos y el control de inventarios se maneja en una hoja electrónica, por lo que me permito sugerir a los propietarios de la empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.” las herramientas administrativas-financieras que les permitirán mejorar la administración de la misma, a fin de que los objetivos planteados se cumplan. Esas herramientas son: el análisis de rentabilidad de los productos, el modelo costo-volumen-utilidad, la determinación del punto de equilibrio y la determinación de las utilidades.

A través de este capítulo se puede observar en el análisis realizado con cada una de las herramientas indicadas, que los resultados obtenidos nos reflejan la situación real de la empresa, éste escenario nos da la pauta para realizar un análisis minucioso y exacto que nos conducirá a una toma de decisiones efectiva para el bien de la compañía.

La primera herramienta utilizada, es decir el análisis de rentabilidad de productos, se puede observar que es de gran utilidad, pues según el resultado obtenido nos damos cuenta que el rendimiento que están arrojando los productos ofertados por la empresa, están en los límites permisibles o en algunos casos superando el valor de rentabilidad impuesto por los administradores.

Con la aplicación de la segunda y la tercera herramientas, es decir el modelo costo-volumen-utilidad (CVU) y la determinación del punto de equilibrio, tenemos la capacidad de definir si la empresa está produciendo en los niveles planificados, pues al aplicar el cálculo del punto de equilibrio, hemos verificado que éste se encuentra bajo el nivel de producción real de la empresa, lo que nos indica que los ingresos son superiores a los gastos y en consecuencia se están generando utilidades. Una vez definido el punto de equilibrio, lo aplicamos al modelo CVU, para definir además los costos, el precio de venta y los rendimientos alcanzados, con cuyo estudio podemos aseverar que la empresa genera las

suficientes utilidades para pagar el capital invertido y obtener una ganancia adicional que se encuentra dentro de las expectativas deseadas por la administración.

Finalmente, al llegar al punto fundamental para los propietarios de las empresas, es decir la determinación de las utilidades obtenidas para realizar un estudio de las mismas con el propósito de comprobar si éstas se encuentran dentro de los objetivos trazados por la administración. Utilizando los resultados de las herramientas antes descritas, pudimos determinar que la utilidad que se ha obtenido en cada uno de los ciclos de producción analizados, cubre las expectativas planteadas, por lo tanto, la empresa está en una capacidad de producción eficiente.

Por todo lo que se ha mencionado, las herramientas planteadas proporcionan una gran ventaja, por cuanto ayudan a establecer la capacidad de producción de la empresa y determinar si se encuentra laborando de forma eficiente. Si por el contrario los resultados obtenidos nos demuestran que la empresa es ineficiente, esas herramientas dan la pauta para poder tomar las decisiones que ayudarán a corregir los procesos que están provocando el inconveniente.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación y con el análisis realizado, se concluye que:

1. La teoría de las restricciones, justo a tiempo y cultura de la calidad total, son las corrientes o filosofías administrativas mayormente utilizadas por las empresas de producción de nuestro país.
2. La empresa de producción avícola “Jéssica M. Flores C.”, se administra informalmente, sin aplicar ningún procedimiento técnico.
3. A pesar de que la empresa no genera estados financieros, sus registros de ingresos y gastos son de gran ayuda para la determinación de resultados.
4. Actualmente la empresa oferta una sola línea de productos, pollos en pie sin faenar.
5. El producto ofrecido por la empresa tiene una buena aceptación en el mercado de la localidad.
6. Las herramientas administrativas-financieras aplicables al manejo de la empresa son: el análisis de rentabilidad de los productos, el modelo costo-volumen-utilidad, la determinación del punto de equilibrio y la determinación de las utilidades.
7. Con la probabilidad de promover un segundo producto, que simplemente variaría en la presentación del producto actual y cuya diferencia sería realizar el faenado de los pollos para su venta al consumidor, se realizó el análisis marginal para obtener la utilidad incremental y el período de recuperación de la inversión, determinándose la viabilidad de implementar el proceso para llevar a cabo este proyecto.
8. Con los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas administrativas-financieras se pudo determinar que la empresa tiene una buena capacidad de producción.
9. La toma de decisiones de la empresa, se puede basar en los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de mejorar la producción de la empresa, me permito recomendar lo siguiente:

1. Planificar la implementación de un sistema contable como herramienta fundamental de soporte, para obtener información y resultados confiables que permitan una acertada toma de decisiones que ayuden al engrandecimiento de la empresa.
2. Tomar en consideración el análisis de las utilidades generadas por la empresa para la toma de decisiones de la misma.
3. Tomar como un objetivo, la inclusión de la nueva línea de productos (pollos faenados), ya que se demostró que ésta arrojara resultados beneficiosos para la empresa y además se podrá llegar a otros clientes de la zona, especialmente tercenas y tiendas del mercado local.
4. Aplicar en el futuro las herramientas administrativas-financieras planteadas en conjunto con el análisis realizado y tomar en consideración las conclusiones y recomendaciones sugeridas a la empresa en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Altahona, T. (2009). *Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI).
- Botero, M. (04 de mayo de 2012). *GERENCIE.COM*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>
- Camacho, S. (08 de 04 de 2011). *GELKA CONSULTORES DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.gelkaconsultores.com/nuevo/download/HERRAMIENTAS%20FINANCIERAS%20PARA%20PYMES.pdf>
- García, T. (11 de abril de 2010). *Taller de emprendedores-blogspot*. Obtenido de <http://taniagarcia-tallerdeemprendedores.blogspot.com/2010/04/ciclo-de-produccion-y-ciclo-de-vida-de.html>
- Garrison R., N. E. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Horngren Ch., D. S. (2007). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial 12a. Ed.* México: Pearson Educación S.A.
- Horngren Ch., S. G. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación S.A.
- Osbekhan, H. (1976). *Thoughts of Emerging Methodology of Planning*. Filadelfia: Universidad de Pensilvania.
- Pérez, A. (1999). *Curso de Planeación, programación y control de operaciones administrativas*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Polimeni R., F. F. (1994). *Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa 8va. Ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad administrativa 9na. Ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Van Horne, J., & Wachowics, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A LOS PROPIETARIOS DE AVICOLA JESSICA M. FLORES C.

POR: LUIS E. ZHUNIO MATTA - TESISISTA

Pregunta 1.- ¿Qué los motivó a montar su empresa?

Respuesta.- Nuestra familia posee una pequeña finca agrícola situada en el sitio Rájaro, a unos 15 kilómetros del cantón Pasaje, provincia El Oro. En esta propiedad se realizaban eventualmente sembríos de ciclo corto y cría de unas pocas aves de corral que no significaban ingresos considerables. A inicios del año 2013, Ángel sugirió implantar una empresa de producción avícola, luego de analizar concienzudamente la idea, se iniciaron los trabajos para realizar la construcción de los galpones para ubicar a los pollitos para su crianza y engorde y posterior comercialización. Además se realizó la adquisición de todos los implementos y equipos para realizar el ciclo de producción y, finalmente en el mes de enero del año 2014, se cumplió con el anhelo de crear una empresa ligada a la labor de producción avícola.

Pregunta 2.- ¿Cuál es la filosofía su empresa?

Respuesta.- La filosofía de nuestra empresa se fundamenta en el afán de ofrecer un producto de alta calidad a nuestros clientes, gracias a la mejora continua de las instalaciones, así como la aplicación de mejores tecnologías para el proceso de producción; todas estas acciones conllevan a motivar a los clientes a ser leales al negocio, lealtad fundamentada en la calidad del producto ofrecido por la empresa.

Pregunta 3.- ¿Cuál es la misión de la empresa?

Respuesta.- La empresa está comprometida en ofrecer pollos de la mejor calidad para el consumo humano, atendiendo las necesidades primarias de los clientes, para establecer el deber institucional de proporcionar satisfacción a la comunidad de los cantones Pasaje, Machala y sus alrededores.

Pregunta 4.- ¿Cuál es la visión y cuáles son los objetivos de la empresa?

Respuesta.- Nuestra visión es posicionarnos como la empresa de producción agrícola de mayor ámbito de cobertura en los cantones Pasaje y Machala, proporcionando un producto de inmejorable calidad, a través de un grupo de trabajo responsable y dedicado.

Los objetivos de la empresa son: llegar a ser los líderes en la provisión de carne de pollo a la sociedad de la localidad, generar los mayores réditos para la empresa, con base a una

producción eficiente y eficaz, y ampliar el nivel de producción, por medio de la implementación de mejores técnicas y equipos de trabajo.

Pregunta 5.- ¿Cómo está estructurada la empresa?

Respuesta.- Como ya se indicó, la empresa tiene una administración familiar, la función de gerente la realiza la Sra. Jéssica M. Flores Coronel; en el departamento de producción, el jefe es el Sr. Ángel S. Flores Z., esposo de la Sra. Gerente y la auxiliar de producción es la Srta. Sandra Flores Z., hermana del jefe de producción; en el departamento de comercialización, el jefe es el Sr. Fernando Albán, concuñado de la Sra. Gerente y la auxiliar de comercialización es la Sra. Yiní E. Flores de Albán.

Pregunta 6.- ¿Existieron problemas para ingresar en este sector de producción?

Respuesta.- En realidad no, el ingreso a competir en el mercado de la venta de carne de pollo, es simple, no hay en realidad ningún obstáculo.

Pregunta 7.- ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?

Respuesta.- Los principales competidores de nuestra empresa son principalmente las demás granjas avícolas que existen en el sector, entre las que se encuentra principalmente la del Sr. Jimmy Ríos ubicada en la parroquia Casacay y la de la Sra. Olga Lojano ubicada en la parroquia El Progreso, ambas parroquias del cantón Pasaje. Además se encuentran en la competencia varias empresas nacionales que comercializan productos cárnicos procesados, de éstas la más importante es la compañía PRONACA.

Pregunta 8.- ¿Existe algún inconveniente con los proveedores de la empresa?

Respuesta.- Entre los proveedores de nuestra empresa están varios negocios de venta de insumos químicos y productos agropecuarios, el principal proveedor es AGRIPAC, tal vez un inconveniente al respecto sea el hecho que con frecuencia se incrementan los precios de los insumos y materia prima, debido a los impuestos aplicados al sector.

Pregunta 9.- ¿Existe suficiente demanda para los productos de la empresa?

Respuesta.- Nuestro mercado objetivo abarca un gran espacio territorial, por lo tanto el número de clientes es grande, además nuestro producto es de excelente calidad y es muy apreciado por los clientes.

Pregunta 10.- ¿Cuál es el ciclo de producción de la empresa?

Respuesta.- El ciclo de producción de nuestra empresa, tiene una duración de siete semanas, en la primera semana se realiza la preparación del local para la ubicación de los pollitos. En la producción misma, el proceso tiene una duración de seis semanas, aquí el trabajo es muy fuerte y corresponde a la alimentación y cuidado de los pollos, hasta que

llegan a ser adultos y con el peso adecuado (entre cinco y seis libras) para su comercialización. Actualmente la empresa solo comercializa el producto en pie, pues el proceso de faenado es complicado por la cantidad de producción existente y estamos estudiando la posibilidad de realizar este proceso con la aplicación de un equipo que lo haga de forma automática.

Pregunta 11.- ¿Cuáles son los principales ingresos y gastos en que incurre de la empresa?

Respuesta.- Los ingresos están determinados simplemente por las ventas del producto, pero en el caso de los gastos, tenemos principalmente la adquisición de la materia prima (los pollos) y algunos insumos como por ejemplo: alimento, medicinas, vitaminas, aserrín, etc. Es de anotar que los ingresos obtenidos de las ventas y los gastos realizados en todas las adquisiciones, se realizan al contado, por lo tanto no mantenemos cuentas por cobrar o pagar.

Pregunta 12.- ¿Cuál es el porcentaje de utilidad mínimo aceptable para la producción de la empresa?

Respuesta.- El porcentaje obtenido debe ser del 20% o más, basados en ingresos totales sobre gastos totales de un período de producción.

Pregunta 13.- ¿De qué forma manejan los inventarios de insumos, materia prima y de producción?

Respuesta.- Los inventarios de insumos se manejan a pedido del jefe de producción, en cuanto se observa que hay un 10% de existencias, se realiza un nuevo pedido a los proveedores. En cuanto a la materia prima, la adquisición se la realiza en un solo pedido de acuerdo a la capacidad disponible en los galpones para la cría de los pollos.

En lo que respecta a la producción, el inventario se comercializa hasta que se agota por completo, es decir se vende toda la producción.

Pregunta 14.- ¿La empresa elabora estados financieros?

Respuesta.- Nuestra empresa inició sus labores de producción el 15 de septiembre de 2010, el tipo de contribuyente registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) es RISE y en consecuencia es un contribuyente no obligado a llevar contabilidad, motivo por el cual simplemente se lleva un registro de ingresos y gastos para obtener la ganancia de cada producción.

Pregunta 15.- ¿Cuál es el procedimiento adoptado para la toma de decisiones en la empresa?

Respuesta.- Una vez que se ha culminado la venta de la producción, se analiza el porcentaje de utilidad obtenido, y en base a esto se toman las decisiones respectivas para

continuar con los mismos procedimientos de trabajo, o alterar los mismos, así como tomar la decisión de incrementar el nivel de la producción o mantenerlo.

Pregunta 16.- ¿Se ha llevado a cabo algún procedimiento de análisis financiero?

Respuesta.- Simplemente se analiza el porcentaje de utilidad obtenido.

ANEXO 2
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0703883132001

APELLIDOS Y NOMBRES: FLORES CORONEL JESSICA MARIELISA

NOMBRE COMERCIAL:

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSIÓN TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO: 04/01/1979 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 05/06/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/09/2010 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 15/09/2010 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CRIA DE AVES DE CORRAL.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Calle: DOCEAVA OESTE Número: S/N Intersección:
SEGUNDA SUR Referencia: CIUDADELA MIRAFLORES DIAGONAL AL HOTEL MIRAFLORES Teléfono: 072930589 Email:
angelymary@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES AGRICOLAS	3	10001-20000	3.96
TOTAL A PAGAR:			3.96

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

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

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

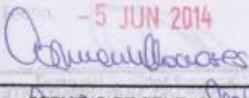
DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

JURISDICCION: \ REGIONAL EL ORO \ EL ORO

ABIERTOS: 1

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 derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: COVM020114 **Lugar de emisión:** MACHALA/AV. 25 DE JUNIO, **Fecha y hora:** 05/06/2014 11:25:13

Página 1 de 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0703883132001

APELLIDOS Y NOMBRES: FLORES CORONEL JESSICA MARIELISA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 15/09/2010

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

CRIA DE AVES DE CORRAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Ciudadela: MIRAFLORES Calle: DOCEAVA OESTE Número: S/N
Intersección: SEGUNDA SUR Referencia: DIAGONAL AL HOTEL MIRAFLORES Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 072930589 Email:
angelymary@hotmail.com Celular: 0981498049

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Ciudadela: MIRAFLORES Calle: DOCEAVA OESTE Número: S/N
Intersección: SEGUNDA SUR Referencia: DIAGONAL AL HOTEL MIRAFLORES Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 072930589 Email:
angelymary@hotmail.com Celular: 0981498049

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Ciudadela: MIRAFLORES Calle: DOCEAVA OESTE Número: S/N
Intersección: SEGUNDA SUR Referencia: DIAGONAL AL HOTEL MIRAFLORES Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 072930589 Email:
angelymary@hotmail.com Celular: 0981498049

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Ciudadela: MIRAFLORES Calle: DOCEAVA OESTE Número: S/N
Intersección: SEGUNDA SUR Referencia: DIAGONAL AL HOTEL MIRAFLORES Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 072930589 Email:
angelymary@hotmail.com Celular: 0981498049

SRI
-5 JUN 2014
Angelymary Coronel
Firma del Servidor Responsable
Angelymary Coronel

Angelymary Coronel
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: COVM020114 **Lugar de emisión:** MACHALA/AV. 25 DE JUNIO. **Fecha y hora:** 05/06/2014 11:25:13

ANEXO 3
AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



AVÍCOLA
JESSICA M. FLORES C.
DIRECCIÓN: SITIO RÁJARO - PASAJE - EL ORO
R.U.C. 0703883132001 TELF. 0992327483

Machala, 05 de junio del 2014

Sr.

Luis E. Zhunio Matta

Estudiante del 10mo. Semestre de Contabilidad y Auditoría ECTS - UTPL.

Presente.-

En atención a la solicitud presentada por usted, respecto a la aplicación y resolución en nuestra Empresa, del Proyecto de Trabajo de Titulación propuesto por la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, con el Tema: "*Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción avícola de Jessica M. Flores Coronel de la ciudad de Pasaje, 2014*", comunico a usted, que **ha sido autorizada su petición**, por lo que puede proceder a ejecutar y desarrollar el mismo.

Atte.

Jessica M. Flores Coronel
Propietaria

Adjunto: Copia del RUC de la Empresa.